



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY - ZAMĚŘENO NA ZÁKAZNÍKA

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petra Horáčková**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



MARKETING STRATEGY - FOCUSED ON CUSTOMER

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Petra Horáčková**

Supervisor: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Horáčková**
Osobní číslo: **E13000070**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Marketingová strategie firmy - zaměřeno na zákazníka**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska k problematice marketingové strategie
2. Situační analýza vybraného podniku
3. Marketingové strategie zaměřené na zákazníky
4. Možnosti financování marketingových akcí
5. Vlastní návrhy marketingové strategie

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

TRUČKA, J. Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s.

ISBN 978-80-265-0054-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s.

FERRELL, O. a M. D. HARTLINE. Marketing strategy: text and cases. 6th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2014, xxvi, 587 p. ISBN 12-850-7304-5.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Tomáš Růžička

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingu a marketingového strategického řízení ve firmě. Téma bylo zpracováno v podniku XY, jejíž hlavní činností je výroba dřevěných produktů (her, stavebnic, dekorací, nábytku ad.). Firma je na trhu teprve třetím rokem, kvůli čemuž není oblast marketingu firmy zatím efektivně rozvinuta. Cílem práce je na základě zpracované situační analýzy firmy navrhnout pozměňovací opatření, a to pro oblast financování, podnikové strategie a především marketingu. Práce je rozdělena na dvě části. První část je literární rešerší věnovanou tématu marketingu. Druhá část práce obsahuje představení firmy, je analyzována její tržní pozice i popsán současný marketingový mix. Dále práce shrnuje možnosti získání mimořádných finančních zdrojů pro marketingové aktivity a konečně návrhy a doporučení na změny v oblasti marketingového strategického řízení firmy. Diplomová práce tak poskytuje firmě podklad pro zefektivnění podnikových procesů i základní informace nezbytné pro zpracování účinné marketingové strategie.

Klíčová slova

Dřevěné produkty, finanční řízení, marketing, marketingová strategie, marketingový mix, situační analýza, strategické řízení, zákazník

Annotation

The diploma thesis focuses on marketing and marketing strategic management in a company. The theme was applied in XY firm, the main business activity of which is the production of wooden products (e.g. games, building blocks, decorations, furniture etc.). The company started functioning only three years ago, which is the reason why it has not fully developed its marketing yet. The goal of the diploma thesis is to make several suggestions – on the basis of finished situation analysis – for the area of financing, strategic management and mainly marketing. The thesis consists of two parts. The first part is a theoretical recherche that concentrates on marketing. The second part contains introduction of the XY company, situation analysis and current marketing mix. Following chapters summarize some possibilities of gaining extra financial sources for marketing activities and finally suggestions and recommendations for changes in marketing strategic management. The diploma thesis provides possible steps for improvements of business processes and basic data necessary for effective marketing strategy.

Key Words

Customer, financial management, marketing, marketing mix, marketing strategy, situation analysis, strategic management, wooden products

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratek.....	12
Úvod	13
1 Teoretická východiska.....	15
1.1 Definice marketingu	15
1.2 Vývoj marketingu.....	16
1.3 Marketing a potřeby zákazníka	19
1.4 Strategické řízení firmy	22
1.4.1 Vize podniku	22
1.4.2 Poslání podniku	23
1.4.3 Strategické cíle podniku	23
1.4.4 Situační analýza.....	24
1.4.5 Výběr strategie podniku	25
1.4.6 Implementace strategie	25
1.4.7 Evaluace a kontrola	26
1.5 Marketingové strategické řízení	26
1.6 Situační analýza podniku	28
1.6.1 Analýza vnějšího prostředí firmy	29
1.6.2 Analýza vnitřního prostředí firmy	32
1.6.3 SWOT analýza.....	35
1.7 Marketingové strategie.....	37
1.7.1 Cílený marketing	37
1.7.2 CRM marketing.....	38
1.7.3 Strategie tlaku a tahu	41
1.7.4 Ansoffova matice.....	42
2 Situační analýza firmy XY.....	43
2.1 Představení firmy	43
2.2 Analýza odvětví.....	44
2.3 PEST analýza	45
2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	49
2.5 Zdroje firmy XY.....	53

2.6	Analýza portfolia.....	59
2.7	SWOT analýza	62
2.8	Současný marketing firmy	63
2.8.1	Produkt	63
2.8.2	Cena.....	64
2.8.3	Distribuce	65
2.8.4	Komunikace.....	66
3	Možnosti financování marketingových akcí	67
3.1	Státní podpora malého a středního podnikání	67
3.2	Dotace z Evropských fondů	69
3.3	Členství v Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR.....	70
3.4	Crowdfunding	71
3.5	Bankovní produkty	73
3.6	Investiční možnosti	74
3.7	Shrnutí kapitoly	74
4	Vlastní návrhy.....	75
4.1	Strategické řízení firmy	75
4.2	Marketingový plán	76
4.3	Růstové strategie	77
4.3.1	Tržní penetrace	77
4.3.2	Rozvoj trhu	77
4.3.3	Rozvoj produktu	78
4.3.4	Diverzifikace	78
4.4	Marketingový mix	79
4.4.1	Produkt	79
4.4.2	Cena.....	80
4.4.3	Distribuce	80
4.4.4	Komunikace.....	82
	Závěr.....	89
	Seznam použité literatury	91
	Seznam příloh	95

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj postavení marketingu v rámci podniku.....	19
Obrázek 2: Hodnototvorný řetězec.....	34
Obrázek 3: BCG matice.....	35
Obrázek 4: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2010-2014.....	46
Obrázek 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2010-2013	47
Obrázek 6: Vývoj počtu sňatků a rozvodů v ČR v letech 2000-2014	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnota zákazníka pro podnik.....	40
Tabulka 2: Ansoffova matice	42
Tabulka 3: Vybrané veličiny výkazu zisků a ztrát v letech 2012-2014.....	53
Tabulka 4: Vybrané veličiny rozvahy v letech 2012-2014.....	54
Tabulka 5: Finanční ukazatele pro období 2012-2014	55
Tabulka 6: Tržby za rok 2014.....	61
Tabulka 7: SWOT analýza firmy.....	62

Seznam zkratek

TUL	Technická univerzita v Liberci
PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy
HDP	Hrubý domácí produkt
BCG	Boston Consulting Group
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ČR	Česká republika
STP	Segmentace-targeting-positioning
CRM	Customer Relationship Management
MSP	Malé a střední podnikání
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP Praha	Operační program Praha – pól růstu ČR
CSR	Corporate Social Responsibility
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
B2C	Business-to-Customer
SEO	Search Engine Optimization
SEM	Search Engine Marketing
QR code	Quick Response Code

Úvod

Malé a střední podniky mají v ČR své nezastupitelné místo. Na celkovém počtu aktivních subjektů české ekonomiky se podílí dlouhodobě většinově, přes 99 % podniků je právě malým nebo středním podnikem. Aby však podnik byl úspěšný, nestačí pouze zajímavý nebo inovativní nápad, firma musí především důkladně poznat potřeby svých zákazníků i okolí, ve kterém se nachází a které ji neustále ovlivňuje. Klíčem k prosperujícímu podniku se tak stává marketing a marketingové strategické řízení firmy, pomocí něhož se firma může efektivně zaměřit na naplnění potřeb svých zákazníků tak, aby zároveň dosahovala zisku i stanovených podnikových cílů. Role marketingu je pro firmy v soudobé ekonomice nezbytná, byť každý malý nebo střední podnik věnuje marketingu odlišnou pozornost i rozdílný prostor v podnikových procesech. Marketing ale může představovat velmi silný a účinný nástroj, pokud je kvalitně zapracován do celopodnikové strategie.

Tématu marketingu a marketingové strategie se věnuje tato diplomová práce, která se zaměřuje pouze na marketingové strategie orientující se na zákazníky firmy. Pominuty jsou proto strategie konkurenční, výrokové, strategie z pohledu tržní pozice i další typy strategií. Téma práce je aplikováno ve vybraném podniku XY. Jedná se o mikropodnik založený před 3 lety, jehož hlavní činností je výroba dřevěných produktů. Firma sídlí v Praze a trvale rozšiřuje produktové portfolio stejně jako oblasti podnikání, kterým se věnuje. Na vlastní žádost firmy je v diplomové práci zachována její anonymita.

Cílem diplomové práce je v první řadě provést analýzu stávající tržní pozice firmy XY a zmapovat jednotlivé části marketingového mixu, které firma v současnosti využívá. Další cíl práce pak spočívá ve vypracování souboru návrhů na změny a opatření, které firma může implementovat do svého fungování pro zlepšení vlastní výkonnosti a výnosnosti i pozice na trhu. Tyto pozměňovací návrhy poslouží firmě jako podklad pro vytvoření účinné marketingové strategie.

Práce obsahuje čtyři kapitoly, z nichž první shrnuje teoretická východiska dané problematiky. Teoretická část čerpá především z odborné literatury, také ale z časopisů nebo relevantních internetových zdrojů.

Praktická část se věnuje v první řadě situační analýze firmy, z níž vycházejí ostatní kapitoly. Pro kvalitní a komplexní zhodnocení současné situace a prostředí firmy XY byly použity metody analýza odvětví, PEST analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, analýza zdrojů firmy, analýza portfolia a SWOT analýza. Situační analýza byla vypracována na základě konzultací s jednatelem či zaměstnanci firmy, kteří poskytli potřebné interní údaje nebo dokumenty firmy.

Třetí kapitola se věnuje dostupným možnostem financování marketingových akcí firmy. Tato část byla zařazena z podnětu manažera firmy, a to z důvodu nepříliš příznivé finanční situace podniku. V kapitole jsou uvedeny konkrétní možnosti získání mimořádné finanční podpory a v závěru kapitoly jsou shrnuta i doporučení týkající se finančního řízení firmy.

Poslední kapitola obsahuje návrhy na změny a doporučení v oblasti podnikového a především marketingového strategického řízení firmy XY.

Hlavní přínos práce lze spatřovat v tom, že zpracované výstupy mohou firmě posloužit pro další roky její činnosti. Firma totiž před svým založením v roce 2012 situační analýzu ani podnikatelský či marketingový strategický plán nezpracovávala.

1 Teoretická východiska

Marketing má v současné době ve strategickém řízení firmy již neodmyslitelnou pozici, kdy prolíná celou strukturu podniku a hraje nemalou roli v rozhodovacím procesu managementu podniku. Pro dosažení vytyčených podnikových cílů organizace je marketingový plán zásadní stejně jako řízení zdrojů finančních, materiálních, lidských i dalších.

1.1 Definice marketingu

Pojem marketing v sobě zahrnuje řadu procesů, jeho definice je poměrně široká a je třeba ji pojmut komplexněji. V nejširším slova smyslu lze o marketingu hovořit jako o souboru aktivit a postupů, které mají klíčový význam jak pro danou firmu, tak pro její okolí, potažmo celé odvětví a tržní prostředí, ve kterém se firma pohybuje.

Formální definice pojmu marketing, upravovaná v roce 2013, zní dle American Marketing Association takto:

*"Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost."*¹

Zcela zjednodušeně lze marketing popsat jako souhrn procesů, které uspokojují lidské a společenské potřeby díky procesu výroby a směny produktů či hodnot za současného dosažení podnikových cílů.²

¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 35.

² FERRELL, O. C. a Michael David HARTLINE. *Marketing strategy: text and cases*, s. 8.

1.2 Vývoj marketingu

Definování pojmu marketing dokreslí stručný přehled vývoje podnikatelských koncepcí, který nabízí vhled do této problematiky z jiného úhlu. Marketing se v průběhu dějin vyvíjí stejně, jako se neustále mění jednotlivá odvětví a trhy a v konečném důsledku i ekonomika jako celek – pro pochopení současného marketingu i teprve vznikajících a rozvíjejících se trhů je třeba porozumět historickému vývoji různých marketingových přístupů k dosahování podnikatelských cílů.

➤ Výrobní koncepce

Výrobní podnikatelská koncepce je jednou z nejstarších marketingových koncepcí. Vychází z předpokladu, že zákazníci preferují ty produkty, které jsou jednak cenově přijatelné a jednak široce dostupné. Řízení firmy je tedy zaměřeno na efektivní výrobu s nízkými náklady a hromadnou distribuci. Jak uvádí Kotler a Keller³, tento podnikatelský přístup má smysl v situaci, kdy je cílem firmy rozšířit daný trh, na němž firma operuje (s tím je spojeno zvýšení výroby a snížení výrobních nákladů). Koncepce může být vhodně využita i v současnosti, a to především v rozvojových zemích, kde je firmám dosažitelná levná pracovní síla.

➤ Výrobní koncepce

Ve výrobní podnikatelské koncepci podnikatel předpokládá, že zákazník preferuje výrobky s maximální kvalitou, nejlepším výkonem či žádanými vlastnostmi. Firma se tak soustředí na stálé zdokonalování svých produktů a jejich inovaci. Podle Kotlera⁴ může být nevýhodou tohoto přístupu jistá krátkozrakost, kdy manažeři neuvažují existenci substitutů jejich produkce a mají za to, že lepší výrobek dokáže sám o sobě přivést zákazníky.

³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 48.

⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*, s. 14.

➤ **Prodejní koncepce**

Prodejní podnikatelská koncepce usiluje o prodej výrobků díky účinné, či dokonce agresivní propagaci. Prodej je tedy doplněn a podporován více různými nástroji. Tato koncepce má jediný cíl – prodat to, co firma vyrobila, diametrálně se tak odlišuje od následujících koncepcí, kde je výroba firmy determinována tím, co a v jakém množství poptává zákazník.⁵

➤ **Marketingová koncepce**

Marketingová podnikatelská koncepce se dle Kotlera a Kellera⁶ objevila v polovině padesátých let 20. století. Koncepce se zaměřuje na správné a včasné odhadnutí potřeb zákazníka a jejich uspokojení. Nejde tedy o hledání zákazníků pro výrobky dané firmy, ale základem koncepce je naopak hledání správných výrobků pro zákazníky firmy. Svých podnikových cílů pak firma dosahuje tím, že je efektivnější než její konkurenti při tvorbě, poskytování a komunikování vyšší hodnoty vůči zákazníkům.

➤ **Sociální marketingová koncepce**

Sociální marketingová koncepce spočívá v provázání uspokojení potřeb zákazníka s podnikovými cíli firmy. Také již upouští od tzv. hromadného marketingu, ale naopak cílí na individuálního zákazníka, zaměřuje se na různé tržní segmenty a usiluje o věrnost a spokojenost svých zákazníků. Koncepce v sobě také zahrnuje sociální, etické či jiné zájmy společnosti (společenská odpovědnost firem, ochrana životního prostředí a podílení se na jeho obnově a další).⁷

⁵ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 19.

⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 49.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*, s. 15-16.

Sociální marketingovou koncepci vnímá Kotler a Keller jakou součást holistické marketingové koncepce, proto je vhodné ji pro úplnost také uvést.

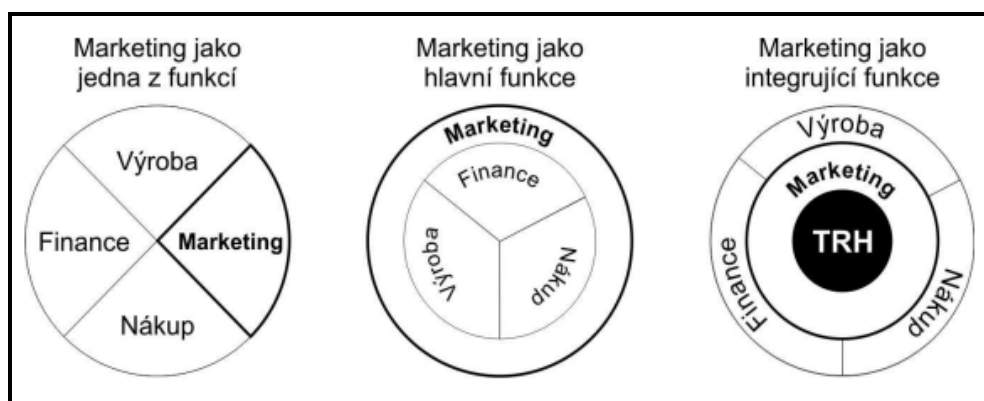
Holistická marketingová koncepce

Jak naznačuje její název, holistická marketingová koncepce vychází z toho, že v marketingu záleží na všem. Na marketing je tedy nutno pohlížet velmi široce, musí prolínat celou organizaci (tj. nejen organizační strukturu v celém jejím rozsahu, ale také všechny podnikové procesy, cíle i strategie), nemůže se již jednat o aktivity a výstupy jednoho oddělení či jednoho pracovníka. Podle Kotlera⁸ je tento přístup založen na „*vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné souvislosti.*“ Přístup zdůrazňuje vzájemnou propojenost a integraci čtyř složek holistického marketingu:

- vztahový marketing (budování vzájemně výhodných a především trvalých vztahů se všemi zájmovými skupinami firmy, kam lze zařadit v první řadě zákazníky firmy, dále zaměstnance, marketingové partnery, akcionáře, investory a další);
- integrovaný marketing (dílčí marketingové akce musí být součástí zcela integrovaných marketingových programů tak, aby tvořily, komunikovaly a poskytovaly hodnotu zákazníkovi);
- interní marketing (spočívá v zapojení všech zaměstnanců firmy do marketingových aktivit, tj. vyžaduje, aby každý pracovník rozuměl marketingovému úsilí firmy a plně je podporoval a implementoval do pracovních postupů) a
- výkonový marketing (zahrnuje celistvý pohled na výsledky firmy, které nelze posuzovat pouze z hlediska přítomnosti, ale je nutno zabývat se i jejich dopady na tržní podíl a udržení či ztrátu zákazníků. Rovněž je třeba brát v potaz právní, etické, společenské a environmentální dopady marketingových programů).

⁸ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 49.

Marketing lze tedy pojmout rozličně a záleží na každém podniku, jakou roli marketingu přidělí v rámci podnikových funkcí. Na obrázku č. 1 jsou znázorněny různé podoby úlohy marketingu v podniku. Marketing je buď jednou z funkcí podniku rovnocennou ostatním, nebo může mít hlavní funkci ve firmě, kdy přímo ovlivňuje všechny ostatní činnosti podniku, anebo marketing nepřetržitě zkoumá firemní okolí – zákazníky, konkurenty, dodavatele a další – a tyto výstupy jsou pak klíčové a zcela určující pro rozhodování firmy o její činnosti.



Obrázek 1: Vývoj postavení marketingu v rámci podniku

Zdroj: TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 30.

1.3 Marketing a potřeby zákazníka

Zatímco v tradičním pojetí marketingu zasahoval marketing až do fáze prodeje vyrobených produktů, v soudobé ekonomice musí marketing stát na samém začátku plánování podnikových procesů (jaký je cílový trh, jaký výrobek bude firma vyrábět, jak bude komunikovat jeho hodnotu apod.). Pokud nebude firma dostatečně zaměřená na zákazníka, velmi pravděpodobně v konkurenčním boji nebude úspěšná. Firma by tak měla budovat vztah se zákazníkem, ať už pro jeho získání či udržení. Na počátku tohoto úsilí stojí poznání zákazníka, komunikování hodnoty produktu, uspokojení potřeb zákazníka, ale také řízení jeho očekávání.⁹

⁹ SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. s. 18-24.

Philip Kotler¹⁰ definuje tři různé úrovně marketingu, a to marketing reaktivní, anticipativní a marketing utvářející potřeby:

1. Reaktivní marketing

Reaktivní marketing spočívá ve vyhledávání a uspokojování potřeb zákazníka. Jde o situaci, kdy existuje zjevná potřeba, kterou daná firma identifikuje a zaměří se na to, jak tuto potřebu naplnit či zjištěné očekávání dokonce předčít. Reaktivní marketing tvoří výraznou část dnešního celosvětového marketingu.

2. Anticipativní marketing

Druhá úroveň marketingu je anticipativní marketing. Spočívá ve včasném povšimnutí si nově vznikající či latentní potřeby, kterou následně firma usiluje naplnit. Tato podoba marketingu je přirozeně značně rizikovější; firma může na daný trh vstoupit příliš brzy, příliš pozdě, anebo může být její představa o perspektivním růstu příslušného trhu zcela mylná.

3. Marketing utvářející potřeby

Jednoznačně nejrizikovější, nejodvážnější úrovní marketingu je situace, kdy podnik uvádí na trh výrobky nebo služby, které doposud nikdo nepoptával a dokonce si je zákazník ani nepředstavoval. Tento přístup podniku k úloze marketingu shrnuje Akio Morita, zakladatel firmy Sony, těmito slovy: „*Naším cílem je spíše nabízet zákazníkovi nové výrobky než se jich dotazovat, po jakých touží. Veřejnost vlastně ani neví, co je možné, ale my to víme.*“¹¹

Firmy, které potřeby vytvářejí namísto jejich hledání a identifikace, tak stimulují tržní prostředí, vytvářejí nové trhy a nové výrobky i služby. Tímto způsobem obohacují civilizaci, protože vytvářejí něco zcela nového, unikátního.

¹⁰ KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy, s. 38-39.

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 15.

O tomto principu se dnes hovoří jako o „Strategii modrého oceánu“. Toto pojetí vychází z rozdělení celého tržního prostoru na rudý a modrý. Rudé oceány představují všechna tržní odvětví, která v současné chvíli známe, jsou již popsány. V těchto oceánech firmy usilují o překonání svých konkurentů a zvýšení tržního podílu. Oproti tomu modré oceány označují odvětví, která ještě neexistují, nejsou zatím známá. Je to tedy dosud nevyužitý tržní prostor, ve kterém firma utváří poptávku po vlastní produkci. Základem strategie modrého oceánu není konkurenční boj, ale tzv. hodnotová inovace, kdy firma nabízí jak zákazníkům, tak sama sobě skokový nárůst hodnoty, čímž otevře unikátní tržní prostor, jehož leaderem se stává. Díky tomu konkurence nehraje roli, protože je v podstatě vyřazena ze hry.¹²

Strategie modrého oceánu je značně riziková, zároveň však má ohromný potenciál. Tručka¹³ se o této strategii stručně zmiňuje jako o „Blue Ocean“ marketingu, tedy marketingu bez přímé konkurence. Mezi nevýhody tohoto přístupu řadí jednak značné úsilí, které musí být vyvinuto pro vytvoření zcela nového a unikátního produktu a jeho zavedení do podvědomí zákazníků, a jednak krátké trvání stavu, kdy firma nemá na novém trhu konkurenci.

Stručný nástin tohoto přístupu vhodně dokresluje a rozšiřuje klasické pojetí marketingu.

¹² KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry, s. 20-33.

¹³ TRUČKA, Jaroslav. Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků, s. 34-36.

1.4 Strategické řízení firmy

Strategické řízení firmy je pro organizaci zásadní tím, že jí umožňuje, aby podnikové aktivity a procesy řídila podle předpovědi vývoje jejího prostředí z dlouhodobého hlediska. Jak uvádí Zamazalová, firma bude jen těžko úspěšná bez pečlivého stanovení kvantifikovatelných cílů, které jednoznačně směřují firmu kupředu do budoucnosti a k růstu, a vymezení způsobů, jak těchto cílů dosáhnout.¹⁴

Dle Kourdiho podniková strategie zvýrazňuje a posiluje oblasti, ve kterých firma může být úspěšnější, a zároveň zviditelní ty oblasti, v nichž je firma slabá či zranitelná. Obecně řečeno strategie ukazuje, kam by firma měla soustředit její veškeré zdroje (tedy lidské, finanční a hmotné i nehmotné) tak, aby bylo dosaženo pojmenovaných cílů daného podniku.¹⁵ Marketingová strategie by pak měla vznikat v kontextu celopodnikové strategie tak, aby přes naplnění marketingových cílů zajistila, že firma dosáhne směru, který byl vytyčen podnikovou strategií.¹⁶

1.4.1 Vize podniku

Výchozím bodem tvorby podnikové strategie, jakož i marketingové strategie, je stanovení vize podniku, která slouží pro maximálně nevýhodnější zacílení a usměrňování firemní činnosti. Určuje tedy strategii firmy tím, že udává obecný směr i cíl podniku. Vize firmy předkládá představu o budoucnosti firmy, to, jakým směrem se bude podnik měnit a vyvíjet. Kromě toho vize stanovuje povahu celého podniku a určuje tak jeho současné i budoucí působení. Vize podniku tak vytváří obraz příležitostí, který je inspirací i motivací jednak pro zaměstnance, ale i pro ostatní zájmové skupiny firmy.¹⁷

¹⁴ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy, s. 102.

¹⁵ KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu, s. 7.

¹⁶ HOOLEY, Graham, Nigel PIERCY a NICOULAUD. Marketing strategy and competitive positioning, s. 31.

¹⁷ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie, s. 13.

1.4.2 Poslání podniku

Dalším důležitým krokem při tvorbě firemní i marketingové strategie je poslání podniku. Na rozdíl od vize popisuje poslání firmy její současnou funkci v dané společnosti, proč vlastně existuje. Jinými slovy co a jak poskytuje svým zákazníkům a čím je odlišná od svých konkurentů. Poslání může být vyjádřeno různými způsoby:

- pomocí výrobků či služeb, které firma nabízí;
- pomocí technologií, které jsou použity v průběhu výrobního procesu;
- pomocí vztahu k trhu, tedy s ohledem na uspokojení potřeb zákazníka;
- pomocí kombinace více různých aspektů, jako je např. zákazník, podnik, konkurence a jiné.¹⁸

Stanovení vize a poslání podniku je pro firmu stěžejní, protože pojmenuje to, čeho chce docílit a proč vlastně na daném trhu operuje.¹⁹ Definování vize a poslání firmy tak dává smysl všem dílčím činnostem firmy a řídí jednotlivá rozhodnutí. Zároveň prosazuje též záměr, který je jednotný pro všechna oddělení a zaměstnance firmy.²⁰

1.4.3 Strategické cíle podniku

Po stanovení vize a poslání podniku následuje neméně důležitá část strategického řízení firmy. Podnik v této fázi konkretizuje poslání, které je formulováno obecně, v širším významu, vytyčením globálních strategických cílů. Tyto cíle popisují žádoucí stav v budoucnosti, o jehož dosažení bude firma usilovat a který lze měřit kvalitativně i kvantitativně. Cíle mohou být vyjádřeny finančně i nefinančně. Dosažení stanovených

¹⁸ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie, s. 14.

¹⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 25-28.

²⁰ KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu, s. 125.

cílů je pak zásadním měřítkem při hodnocení firmy (s ohledem na výkonnost, ziskovost, úspěšnost). Cíle firmy tedy bezprostředně vycházejí z poslání podniku, které úžeji specifikují. Jak uvádí Hanzelková, strategické cíle by měly být pro jejich maximální efektivitu a přesnost vyjádřeny podle hlediska SMART, které určuje pět nezbytných vlastností podnikových cílů:

- Specific – specifický cíl: Cíle mají být jednoznačné co do množství, kvality, času, trhů, segmentů apod. Cíl přesně popisuje žádoucí stav, kterého má firma docílit.
- Measurable – měřitelný cíl: Dosažení či nedosažení cíle musí být měřitelné proto, aby bylo v budoucnu možné zhodnotit a posoudit, zda firma svou strategii naplnila či se vytyčenému směru odchýlila.
- Acceptable – akceptovatelný cíl: Je nezbytné, aby byly cíle přijatelné po všechny zájmové skupiny firmy (např. akcionáři).
- Realistic – reálný cíl: Cíle by měly být reálně dosažitelné pomocí dostupných zdrojů firmy a podmínek, které určuje její okolí.
- Timed – časový cíl: Cíle musí být časově ohraničené, je třeba stanovit určité časové etapy pro sledování plnění cílů.²¹

1.4.4 Situační analýza

Dalším krokem při tvorbě strategie podniku je situační analýza podniku, která popisuje prostředí, v němž se daná firma nachází. Důkladné vypracování analýzy je klíčovým předpokladem pro vytvoření strategie podniku. Z analýzy pak také vychází formulace marketingových cílů a marketingové strategie. Situační analýza bude podrobněji popsána v podkapitole 1.6.

²¹ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 10.

1.4.5 Výběr strategie podniku

Po stanovení podnikových cílů, které popisují, kam se chce firma ze současné pozice dostat, je třeba definovat základní podnikovou strategii. Ta popisuje, jakými způsoby a pomocí jakých nástrojů firma pojmenovaných cílů dosáhne. Výběr strategie je realizován na základě vypracovaných analýz. Pokud firma volí z více alternativ, je doporučen následující postup: identifikace variant, vyřazení očividně nevhodných možností, hodnocení variant s největším potenciálem, rozpracování některých variant s ohledem na pravděpodobný přínos, rizika a limity a potřebné zdroje a konečně výběr nejvhodnější varianty.²²

Strategii je zároveň nutné při závažné změně podmínek – ať už uvnitř firmy, anebo ve vnějším okolí podniku – prověřit, a pokud je to nutné, pak i přepracovat tak, aby odpovídala reálnému stavu. Firma by se také měla soustředit na vyhledávání neočekávaných příležitostí, které mají potenciál přispět k úspěchu či efektivnějšímu dosažení stanovených cílů. Trh se mění neustále a velmi dynamicky, firma musí být připravena svoji strategii těmto změnám včas a vhodně přizpůsobovat.²³

1.4.6 Implementace strategie

Implementace strategie, čili její uvedení do praktických úkonů a aktivit, je jednou z klíčových etap strategického řízení podniku. Management firmy v této fázi musí vhodně a efektivně zkombinovat všechny dostupné zdroje podniku s jednotlivými postupy a pracovními procesy tak, aby byly vytyčené cíle účinně naplněny.²⁴

²² BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 35-36.

²³ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ Věra. Marketing od myšlenky k realizaci, s. 294.

²⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 36.

1.4.7 Evaluace a kontrola

Kontrola je důležitou funkcí managementu podniku, kdy management zjišťuje, zda dosažené výstupy odpovídají plánovaným výsledkům. Pro tuto závěrečnou etapu strategického řízení firmy je zásadní jednak zajištění potřebných informací pro kontrolu a jednak možnost použít korekční nástroje či akce, pokud se sledované proměnné liší od plánu. Kontrola může být preventivní, průběžná, či se zaměřuje na konečné výstupy podnikových aktivit.²⁵

1.5 Marketingové strategické řízení

Marketingová strategie se oproti podnikové strategii týká marketingových cílů. Představuje souhrn mnoha různých nástrojů, kterými se podnik snaží dosáhnout svých marketingových cílů. Marketingová strategie tedy vytyčuje směr, který bude firma v určitém časovém období sledovat a který vede k co možná nejúčinnějšímu rozdělení, umístění a využití podnikových zdrojů pro naplnění marketingových cílů podniku.²⁶

Strategické marketingové řízení musí být odvíjeno od strategického podnikového řízení, musí se stát jeho nedílnou součástí. Marketing je pak nástrojem, který napomáhá dosáhnout celopodnikových cílů, a to jednak pomocí jednotlivých marketingových akcí, jednak i díky informacím o trhu, které marketing shromažďuje a předává managementu firmy. Marketing tak poskytuje vedení podniku základní informace a výsledky analýz, které jsou základem v rozhodovacích procesech strategického řízení firmy. Právě pro toto úzké propojení marketingového a strategického řídicího procesu se marketing stává zcela zásadním a již mu nelze přiřazovat pouze okrajovou oblast ve firmě.²⁷

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 35.

²⁶ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 265-267.

²⁷ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie, s. 17-18.

Marketingové strategické řízení je možno rozčlenit do tří fází, a to je fáze plánování, realizace a kontroly.

➤ **Marketingové plánování**

Marketingové plánování je rozhodování o volbě strategií. Plánování je základ pro vhodně formulovanou strategii. Proto je klíčovým faktorem pro budoucí úspěch a naplnění cílů. Marketingový plán musí vycházet z minulosti a současnosti, zároveň je ale nezbytné, aby hleděl do budoucna, tj. jeho úkolem je schopnost předvídat vývoj, připravenost na změny a dynamičnost, flexibilita.²⁸

Marketingový plán vychází z marketingové situační analýzy trhů, pomocí které firma stanovuje marketingové cíle. Následně formuluje marketingovou strategii a sestavuje marketingový plán, což je dokument zobrazující současnou situaci podniku a požadované cíle, kterých má být dosaženo. Součástí marketingového plánu je také marketingové rozpočtování. Pro každý produkt či službu by firma měla sestavit marketingový plán, který obsahuje předpokládanou výši tržeb, nákladů a výsledného zisku za určité časové období. Marketingový plán tak zároveň poskytuje přehled finančních zdrojů i výstupů a zobrazuje návratnost investovaných vstupů.²⁹

Marketingovým strategiím bude podrobněji věnována podkapitola 1.7.

➤ **Marketingová realizace**

Realizace marketingové strategie spočívá v její účinné a efektivní implementaci, pro niž jsou nezbytné nejen potřebné zdroje, ale také příslušný čas a zaměstnanci firmy, kteří strategii rozumí, plně ji podporují a jsou motivovaní pro vykonávání dílčích úkonů. Klíčovým faktorem pro implementaci strategie je její přesné a podrobné sdělení pracovníkům firmy předpokládající jejich maximální zapojení. Dílčí úkony je nutno

²⁸ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie, s. 19-20.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 69.

detailně plánovat, což zahrnuje provozní plány, určení zodpovědných osob, rozdělení kompetencí, časový rámec, disponibilní prostředky ad., a dále koordinovat a řídit všechny pracovníky firmy i jednotlivé činnosti. Nedochází-li k naplnění cílů, management by měl zvážit úpravu strategie, anebo přeformulování cílů, pokud tyto neodpovídají skutečnosti.³⁰

➤ **Marketingová kontrola**

Kontrola je potřebná pro zjištění, zda byl marketingový plán úspěšně realizován. Pro závěrečnou kontrolu jsou základními nástroji marketingové cíle a rozpočet. Kontrola strategie tedy prověřuje správnost zvoleného postupu, porovnává dosažené výsledky s plánovanými, posuzuje funkčnost a výkonnost strategie, přispívá k pojmenování problémů či nedostatků v etapě realizace i plánování a konečně – pokud je to nutné – přijímá potřebná korekční opatření. Jinými slovy účelem marketingové kontroly je zjistit rozdíly mezi plánovanými a skutečnými výstupy, dále odhalit příčiny těchto rozdílů a navrhnout, jak se vzniklému odchýlení vyhnout v budoucnu.³¹

1.6 Situační analýza podniku

Situační analýza podniku je prvním krokem strategického marketingového řízení. Analýza slouží ke zkoumání stávající situace na trhu, odhadu šancí produktů firmy v různých segmentech trhu a rozhodování, jak produkt na daném trhu zavést a zpeněžit. Neméně důležitou částí situační analýzy je poznání či odhalení plánů a cílů konkurence firmy. Kromě toho se analýza věnuje současným ekonomickým a makroekonomickým podmínkám trhu, a také dalším faktorům, jako je např. politická situace, náboženství aj.³²

³⁰ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie, s. 20-21.

³¹ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 215.

³² TRUČKA, Jaroslav. Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků, s. 71-72.

Součástí situační analýzy je jak externí analýza popisující vnější okolí podniku, tak interní analýza, která se soustředí na vnitřní prostředí firmy. Analýza se zabývá minulostí (vývoj podniku, jeho minulé akce), současností (aktuální stav podniku) a také budoucností (žádoucí stav podniku v budoucnu, predikce vývoje, odhad trendů). Na základě situační analýzy firma určuje trhy, na kterých bude realizovat svou produkci, stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout, a marketingové nástroje, jichž využije pro dosažení vytyčených cílů.³³

Podle Jakubíkové je smyslem situační analýzy stanovení vhodného poměru mezi příležitostmi, které jsou potenciálně výhodné, a mezi schopnostmi firmy a jejími zdroji, které má k dispozici. Analýza by pro dosažení komplexnosti získaných informací měla zkoumat firmu samotnou – její zdroje, kompetence, silné a slabé stránky – a dále prostředí firmy, kdy jsou pojmenovány případné eventuality i hrozby plynoucí pro firmu z jejího vnějšího okolí.³⁴

1.6.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Analýza vnějšího prostředí firmy zkoumá tzv. makroprostředí i mikroprostředí firmy. Účelem analýzy vnějšího prostředí není pouze poznání tohoto okolí firmy, ale také determinace změn a trendů, které probíhají v makroprostředí firmy a mají tak na ni větší či menší dopad.

Makroprostředí podniku:

Makroprostředí podniku je externí okolí, ve kterém se firma nachází a které může jen velmi obtížně svou činností ovlivnit. Firma je tak jistým způsobem závislá na vnějších podmínkách, v rámci kterých operuje a od kterých je neoddělitelná. Přestože je makroprostředí firmy často považováno za téměř nezměnitelné, důležitou roli může sehrát

³³ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy, s. 103-104.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 78-79.

tzv. lobbování, a to na úrovni státní či nestátní (v rámci menšího uskupení, jako je např. Evropská unie, nebo v rámci krajů, regionů). Pro zhodnocení makroprostředí lze využít tzv. PEST analýzu, která se dle Blažkové³⁵ zaměřuje na následující faktory ovlivňující podnik:

- politicko-právní vlivy (např. stabilita vlády, legislativa upravující podnikání, zdanění atd., ochrana spotřebitelů, pracovní právo, ...);
- ekonomické vlivy (vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, ekonomický růst odvětví, inflace, ...);
- sociokulturní vlivy (struktura příjmů společnosti, demografické faktory, regionální rozdíly, spotřební chování, vzdělání, ...) a
- technologické vlivy (vývoj nových technologií, vládní výdaje na výzkum, spotřeba energie, náklady na energii, vliv změn informačních a jiných technologií, ...).

Mikroprostředí podniku:

Kromě makroprostředí je třeba analyzovat také mikroprostředí podniku, tedy takové prostředí, které firma svým působením může již významněji ovlivnit. Prvním krokem analýzy mikroprostředí je analýza trhu, kam lze zahrnout také analýzu konkurence, distribuce či zákazníků. Nezbytnou součástí analýzy trhu je vymezení daného trhu, tedy pojmenování toho, jaké firmy si navzájem konkurují. Poznat svou konkurenci je zcela zásadní pro kvalitní analýzu a následnou tvorbu strategie. Zde je třeba postihnout nejen firmy nabízející přímé substituty, ale rovněž nabídku těch produktů či služeb, které firmě konkurují nepřímě. Při analýze trhu je také nutno pečlivě sledovat změny trhu a jeho vývoj, konkurenční vztahy se nepřetržitě vyvíjejí a vyznačují se velmi dynamickými proměnami. Firma tak musí s těmito změnami přinejmenším držet krok, v ideálním případě

³⁵ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 53-54.

ale tyto proměny předvídat tak, aby se na ně včas mohla připravit a adekvátně na ně reagovat. Nedílnou součástí analýzy trhu je získání informací o atraktivitě a ziskovosti trhu.³⁶ Při analýze trhu je rovněž nutno nahlížet na trh z dlouhodobého hlediska, analýza se nevztahuje pouze na současnou pozici. Firma by tak měla vzít v potaz následující trhy:

- současné – takové trhy, na kterých operuje firma a další konkurenti. Konkurenční prostředí je zde rozvinuté a trhy jsou tak hůře přístupné pro nově vstupující podniky;
- skryté – jde o potenciální zákazníky, o kterých je firma obeznámena, neexistují ale ještě produkty či služby, které by tyto skryté potřeby uspokojily. Díky tomu, že se nejedná o konkurenční prostředí, bude vstup na tento trh do jisté míry jednodušší, ovšem stále s určitým rizikem neúspěchu;
- vznikající – trhy, které dosud neexistují, ale dle vývojových trendů a měnících se podmínek lze předpokládat jejich vznik v budoucnu. Tyto trhy tak pro firmu představují výrazný potenciál.³⁷

Zde je vhodné zmínit Porterův model 5 konkurenčních sil, který znázorňuje vztahy a vzájemné ovlivňování subjektů na trhu. Tento model vychází z předpokladu, že firma je na daném trhu určována následujícími faktory:

- zákazník a jeho vyjednávací síla – struktura a koncentrace kupujících, jejich vyjednávací síla, tj. hrozba monopolu na straně kupujících;
- dodavatel a jeho vyjednávací síla – velikost dodavatelů, jejich potenciál klást požadavky a podmínky dodávání na trh;
- konkurence a vstup nových konkurenčních firem – existence bariér vstupu na trh, přístup k distribučním kanálům;

³⁶ TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. Marketing inovací, s. 127.

³⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 56.

- substituty – nabídka substitučních výrobků na trhu;
- konkurenční rivalita daného trhu – velikost a počet konkurentů, úroveň odlišnosti jednotlivých výrobků a služeb, bariéry vstupu i výstupu z odvětví.

Výstupy Porterovy analýzy napomáhají firmě pojmenovat potenciální hrozby a rovněž příležitosti na daném trhu. Analýza je užitečným nástrojem pro vyhodnocení konkurenčního prostředí dané firmy a určení ziskovosti odvětví.³⁸

1.6.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Dalším krokem situační analýzy je analýza vnitřního prostředí firmy, která se soustředí na faktory, na které má management podniku přímý vliv a může je svými rozhodnutími řídit. Dílčí analýzy vnitřního prostředí firmy by měly být posuzovány nejen z hlediska současného, ale především s ohledem na vliv jednotlivých faktorů na budoucí prosperitu podniku.³⁹

Analýza zdrojů podniku

Na prvním místě je vhodné uvést analýzu zdrojů podniku. Na podnik je nahlíženo jako na soubor dílčích zdrojů, kterými disponuje a které jsou základem pro tvorbu konkurenční výhody. Analýza tak poskytuje informace o konkurenceschopnosti firmy. Při analýze zdrojů jsou jednotlivé zdroje klasifikovány do čtyř základních skupin. Dílčí zdroje je nutno chápat v širším měřítku, tedy i se vzájemnými souvislostmi a vazbami:

³⁸ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie, s. 71.

³⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 88-89.

- hmotné zdroje (budovy, stroje a zařízení, pozemky, dopravní prostředky, ...) – nejde pouze o výčet hmotných zdrojů, ale i o zachycení jejich vlastností, tedy např. stáří, technologická úroveň, výkonnost apod.;
- lidské zdroje (vzdělání pracovníků firmy, jejich schopnosti, ...) – zaměstnanci podniku mohou tvořit významnou část konkurenční výhody firmy, a to např. díky kvalitnímu managementu, kreativitě dílčích pracovníků, zkušenostem a znalostem;
- finanční zdroje (zdroje nejen současné, ale i potenciální či budoucí, likvidita peněžních prostředků, jejich dostupnost a flexibilita, ...) – pro hlubší popsání finančních zdrojů slouží podniku finanční analýza;
- nehmotné zdroje (goodwill, patenty, licence, know-how, ochranné známky, ...) – byť některé nehmotné zdroje nelze promítnout v účetnictví firmy, i tak představují velmi často klíčovou konkurenční výhodu podniku.⁴⁰

Analýza schopností firmy

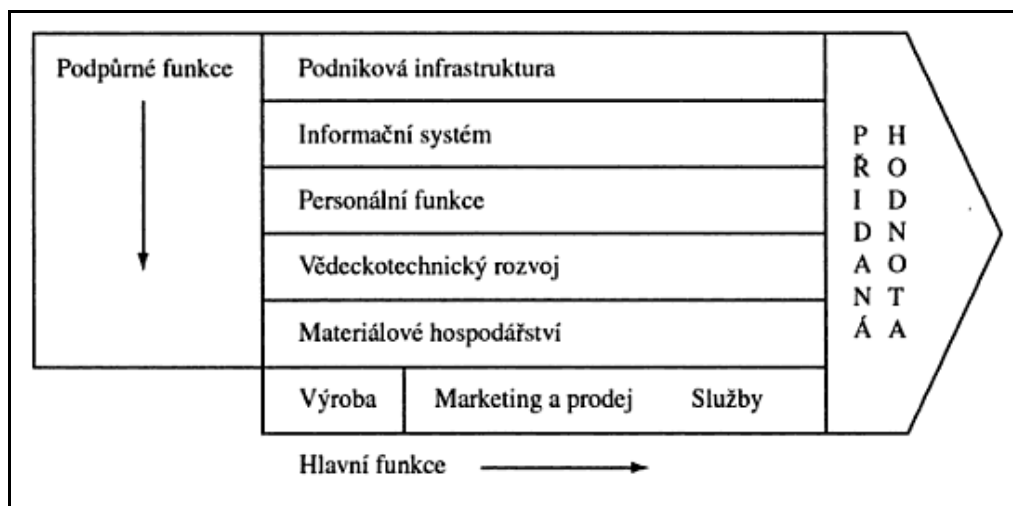
Do analýzy vnitřního prostředí také patří analýza schopností firmy, která se soustředí na způsobilost podniku své zdroje efektivně využívat. K tomu využívá např. finanční analýzu, hodnototvorný řetězec či portfolio analýzu. Pomocí analýzy schopností podnik formuluje tzv. klíčové kompetence jako základ své konkurenční výhody. Ty představují soubor schopností a technologií, které pro firmu představují nadprůměrnou hodnotu z pohledu vnímání zákazníka.⁴¹

Hodnototvorný řetězec je metoda, pomocí které podnik ilustruje tvorbu hodnoty, kterou podnik vytváří při transformaci vstupů na výstupy, tedy výrobky či služby. Tato hodnota je měřena cenou dané produkce a vyjadřuje tak schopnost daného produktu uspokojit potřeby

⁴⁰ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika, s. 132-133.

⁴¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 89.

zákazníků. Bývá také označována jako „vnímaná hodnota“. Řetězec zobrazuje hlavní a podpůrné funkce, z nichž každá přidává výrobku určitou hodnotu (obrázek č. 2. Pomocí této metody firma analyzuje, které funkce zajišťující výrobu a prodej jsou slabé a které silné. To se pak promítá do výše nákladů vynaložených na veškeré podnikové procesy.⁴²



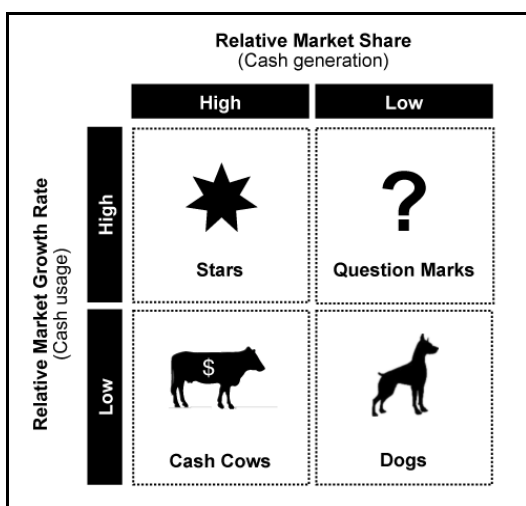
Obrázek 2: Hodnototvorný řetězec

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 31.

Dalším krokem situační analýzy firmy je **analýza portfolia**. Základ této analýzy tvoří tzv. BCG matice. Název matice vychází z pojmenování společnosti, která stojí za vznikem této matice, The Boston Consulting Group. Jedná se o portfolio, které rozmisťuje jednotlivé produkty firmy do grafu určeného osami vyjadřujícími relativní podíl, který daný produkt na trhu zaujímá, a tempo růstu trhu tohoto produktu, jak zobrazuje obrázek č. 3. Tržní podíl zachycuje poměr tržeb podniku k tržbám celého odvětví. Tempo růstu trhu ukazuje přírůstek tržeb ve srovnání s daným odvětvím. Výrobky se zařazují do čtyř kvadrantů grafu, kdy každý kvadrant má specifické označení pramenící z vlastností produktů v něm umístěných. Matici je třeba stále aktualizovat, některé produkty se ve svém životním cyklu přesouvají postupně do všech kvadrantů, některé projdou např. pouze dvěma. Označení kvadrantů, resp. výrobků je následující:

⁴² DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 31-32.

- Otazníky – jde o produkty nově uvedené na trh, jejich úspěšnost a uplatnění je zatím otázkou;
- Hvězdy – tyto výrobky mají velký podíl na rychle rostoucím trhu a jsou pro firmu velmi ziskové a výhodné;
- Dojné krávy – produkty označené tímto názvem přinášejí firmě patřičné zisky po určitou dobu, ale z hlediska trhu nejsou dlouhodobě perspektivní;
- Bídní psi – výrobky pro firmu nevýhodné, nemají na trhu potenciál k růstu.⁴³



Obrázek 3: BCG matice

Zdroj: GoPixPic [online]. 2010 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://www.gopixpic.com/>.

1.6.3 SWOT analýza

Výstup situační analýzy podniku tvoří tzv. SWOT analýza, která komplexně hodnotí jak vnitřní, tak vnější okolí podniku. Zkoumá tedy jednak specifické přednosti či slabiny podniku, a jednak vnější potenciál na trhu i případná ohrožení. Aby přinášela SWOT analýza podniku patřičný přínos, je třeba také ze získaných informací zpracovat konfrontační matici.

⁴³ URBÁNEK, Tomáš. Marketing, s. 215-217.

SWOT analýza podrobně rozebírá vnější a vnitřní vlivy:

- Příležitosti a hrozby (Opportunities and Threats) – popisují vlivy z vnějšího prostředí firmy tak, aby toto působení firma mohla efektivně využít (příležitosti), či odvrátit (hrozby).
- Silné a slabé stránky podniku (Strengths and Weaknesses) – firma identifikuje silné stránky, které podnik zvýhodňují v daném tržním prostředí, a slabé stránky, které by měly být v podniku posilovány. Firma tyto faktory vyhodnocuje dle závažnosti a výkonnosti.⁴⁴

SWOT analýza může být velmi užitečným nástrojem pro sumarizaci výstupů z mnoha analýz a rovněž pro nalezení potenciálních zdrojů či tržních příležitostí pro firmu. Nevýhodou SWOT analýzy je její staticnost a subjektivita. Zároveň je pro praktické využití SWOT analýzy třeba zjištěné údaje porovnat v tzv. konfrontační matici, která zpracovává a současně vyhodnocuje externí i interní faktory. Závěry SWOT analýzy pak slouží podniku při rozhodování o podnikové i marketingové strategii.⁴⁵

Situační analýza tedy vyhodnocuje všechny relevantní faktory, které mají vliv na formulování cílů a tvorbu strategie podniku, přičemž je nutno pohlížet na dané faktory ne pouze z hlediska současnosti, ale především je třeba vycházet z predikce budoucího vývoje vnitřních i vnějších podmínek a jejich vlivu na podnik.⁴⁶

⁴⁴ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti, s. 34-37.

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy], s. 103-104.

⁴⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza, s. 8-9.

1.7 Marketingové strategie

Marketingová strategie vychází z výstupů situační analýzy podniku, tak aby vhodně odrážela aktuální pozici firmy. Vybraná strategie by měla efektivně propojovat jednotlivé nástroje marketingového mixu do souhrnného celku za současného uspokojení potřeb zákazníků a naplnění podnikových cílů.

Zaměření marketingových strategií může být různé, na konkurenci, tržní postavení firmy, distribuční cesty apod. V následující podkapitole bude věnována pozornost strategiím zaměřeným na zákazníky firmy a tržní segmenty, na kterých firma operuje.

1.7.1 Cílený marketing

Na prvním místě by si firma měla zvolit, komu bude své produkty nabízet, na koho bude výroba a tedy i marketing a podniková strategie zaměřena. Dvěma základními strategickými směry jsou individuální a hromadný marketing lišící se zaměřením produktů na potřeby zákazníka. Určitým kompromisem mezi individuálním (např. oblečení na míru) a hromadným (např. univerzální typ obuvi) marketingem je cílený marketing, kdy firma prostřednictvím tří kroků STP procesu cílí na jednotlivé segmenty trhu. STP proces zahrnuje tyto fáze:⁴⁷

- segmentace trhu – V prvním kroku jsou identifikovány a popsány jednotlivé skupiny zákazníků, které se od sebe vzájemně odlišují (např. velikostí segmentu, potřeby zákazníků, druhy marketingové komunikace, kterou je vhodné pro segment použít atd.), zároveň jsou si ale zákazníci v rámci jednoho segmentu velmi podobní;

⁴⁷ KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu, s. 104-118.

- targeting – Tato fáze spočívá ve výběru jednoho či více tržních segmentů, které firma vyhodnotí jako vhodné a potenciálně ziskové pro oslovení zákazníků v daném segmentu;
- positioning – Positioning neboli tržní umístění je poslední fází STP procesu. V tomto kroku firma vytváří finální produkt či službu a volí jednotlivé marketingové nástroje tak, aby zákazníkům daného tržního segmentu komunikovala produkt adekvátním a účinným způsobem dle jejich specifických potřeb. Účelem této fáze je získání strategické konkurenční výhody a odlišení podniku od konkurentů, stejně jako umístění produktů v povědomí zákazníků daného tržního segmentu.

1.7.2 CRM marketing

Dalšími přístupy podniků, které chtějí znát potřeby svých zákazníků v maximální možné míře a pracovat se zákazníky vhodně a současně efektně, jsou marketingové strategie Customer Relationship Management (dále jen CRM, řízení vztahů se zákazníky).

Tyto strategie spočívají v orientaci firmy na budování dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Cílem CRM je věrnost a důvěra zákazníků. Pro zajištění správné implementace strategií CRM je nutná výrazná zaangažovanost celé firmy, tedy všech podnikových procesů i zaměstnanců tak, aby produkty mohly přinášet zákazníkům přidanou hodnotu nad jejich očekávání.⁴⁸

⁴⁸ USV annals of economics and public administration, s. 145.

Lošťáková⁴⁹ vymezuje tři typy či úrovně strategie CRM:

1. Masová personalizace

Tato strategie je založena na dvou po sobě následujících krocích, kdy v první fázi firma identifikuje své zákazníky dle jejich nákupního chování a získá o nich základní údaje spolu s kontakty (např. adresa). V dalším kroku pak firma vytváří systém personalizovaných marketingových sdělení směrem k jednotlivým zákazníkům, takže zákazníci získávají dojem, že je o ně pečováno zcela individuálním způsobem. Pro tento typ strategie je nutné využití základní úrovně databázového marketingu.

2. Masová kustomizace

Strategie masové kustomizace je vhodná pro takové skupiny zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit větší cenu za zvláštní užitek spojený s produktem. Firma svým zákazníkům nabízí možnost účastnit se vlastní tvorby finálního produktu podle specifických potřeb či požadavků zákazníků. Výrobní proces tak musí být velmi variabilní, aby poskytl zákazníkům maximální možnosti vlastních úprav. Výsledný produkt ovšem firma nabízí za běžnou cenu, čímž se zvyšuje její konkurenceschopnost stejně jako hodnota produktu v očích zákazníka.

3. Diferencovaná kustomizace

Poslední typ CRM strategie je diferencovaná kustomizace, která vychází z vytváření produktů přímo na míru jednotlivým zákazníkům. Potřebám a požadavkům zákazníků není upraven pouze finální produkt, ale jsou jim přizpůsobeny i distribuční cesty, užití různých forem marketingové komunikace i další nástroje marketingového mixu. Jedinečný produkt pro daného zákazníka tak nevytváří podnik jako takový, avšak zákazník s firmou úzce spolupracuje, čímž se rovněž podílí na utváření přidané hodnoty konečného produktu či služby.

⁴⁹ LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky, s. 18-19.

Lošťáková⁵⁰ podnikům doporučuje kombinovat všechny tři výše uvedené typy strategií řízení vztahů se zákazníkem. V takovém případě je nejprve třeba vymezit vlastní hodnotu zákazníků pro podnik a dle takto vzniklých zákaznických segmentů zvolit vhodný přístup ke každé skupině. Hodnota zákazníka pro podnik se odvíjí od přínosu zákazníka pro firmu za běžný rok (tzv. běžný přínos) a dále od přínosu zákazníka po celou dobu jeho budoucí spolupráce s firmou (tzv. celoživotní přínos). Dle těchto dvou kritérií lze popsat 4 hodnotové segmenty zákazníků, jak ukazuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Hodnota zákazníka pro podnik

		Celoživotní přínos zákazníka	
		nízký	vysoký
Běžný přínos zákazníka	vysoký	Sklízej pomocí strategie masové kustomizace nebo masové personalizace	Udržuj vztah pomocí strategie diferencované kustomizace
	nízký	Uplatni strategii masové personalizace nebo nabídku nediferencuj	Rozvíjej vztahy pomocí strategie diferencované kustomizace

Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 20.

Jednotlivé hodnotové segmenty zákazníků jsou tyto:

- nejhodnotnější zákazníci s vysokým přínosem běžným i celoživotním;
- zákazníci s největším potenciálem růstu, kteří vykazují vysoký celoživotní přínos, ale nízký běžný přínos;
- zákazníci se zajímavým běžným přínosem, který je třeba vhodně a efektivně využít, ale s nízkým celoživotním přínosem;
- segment zákazníků s nízkým běžným i celoživotním přínosem.

⁵⁰ LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 19-20.

1.7.3 Strategie tlaku a tahu

Dalším příkladem strategií orientujících se na zákazníky, jsou strategie pull a push. Tyto marketingové strategie odrážejí přístup firmy v užití odlišného směru distribučního řetězce mezi výrobcem a konečným spotřebitelem:⁵¹

- Strategie pull (tah) značí vytváření poptávky po produkci firmy, kdy jsou to samotní odběratelé či distributoři, kteří v reakci na rostoucí poptávku mají o dané produkty zájem. Jde o novější typ strategie, která je zároveň považována za náročnější pro firmu jak z hlediska nákladů, tak vzhledem k časové prodlevě, než jsou výsledky této strategie viditelné. Na druhou stranu zákazníci, kteří sami projeví o produkci firmy zájem, poté zůstávají produktům věrní a účinek této strategie tak bývá trvalejší.

Se strategií pull souvisí také pojem „inbound marketing“⁵², který označuje zaměření firmy na zajištění dostatečných informací o produktech firmy a jejich online dostupnosti (tzv. obsahový marketing), např. formou blogu či na sociálních sítích (Facebook, Twitter, YouTube ad.).

- Strategie push (tlak) naopak vychází z aktivity výrobce, který protlačuje svou produkci na daný trh, kdy o odbytu jedná s distributory i odběrateli.

Související pojem protichůdný inbound marketingu je „outbound marketing“, který označuje postupy strategie push. Cílem outbound marketingu je masivní zviditelnění produktu, příkladem může být klasická televizní nebo rádiová reklama či billboardy.

⁵¹ HOOLEY, Graham J, Nigel PIERCY a Brigitte NICOLAUD. Marketing strategy and competitive positioning, s. 361.

⁵² PULLIZI, Joe. The 7 Business Goals of Content Marketing: Inbound Marketing Isn't Enough.

1.7.4 Ansoffova matice

V závěru podkapitoly zaměřené na marketingové strategie ve vztahu k zákazníkům firmy bude věnována pozornost Ansoffově matici. Ta zobrazuje 4 strategické směry rozdělené podle dimenzí výrobku (nový a současný produkt) a dimenzí trhu (nový a současný trh), jak je zachyceno v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Ansoffova matice

	Nový produkt	Současný produkt
Nový trh	Diverzifikace	Rozvoj trhu
Současný trh	Rozvoj výrobku	Pronikání na trh

Zdroj: vlastní zpracování

Ansoff⁵³ pomocí matice zobrazuje 4 základní strategie:

- Diverzifikace – spočívá v inovaci stávajícího produktu, anebo ve vývoji zcela nového výrobku a jeho uvedení na nový trh. Tato strategie je ze 4 základních strategických směrů nejrizikovější.
- Rozvoj trhu – získání nových trhů (nové zákaznické segmenty, nové regiony, zahraniční trhy ad.).
- Rozvoj výrobku – firma inovuje stávající produkty a uvádí je na stávající trhy.
- Pronikání na trh čili tržní penetrace – firma zvyšuje svůj tržní podíl na současných trzích pomocí stávajících produktů. Tato strategie představuje pro firmu nejmenší riziko.

⁵³ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti, s. 47-48.

2 Situační analýza firmy XY

Praktická část práce je zpracována ve firmě XY. Jedná se o malou firmu sídlící v Praze, která byla založena v roce 2012 zájmovým, neziskovým spolkem Q. Hlavní oblastí podnikání firmy je zpracování dřeva a výroba dřevěných výrobků. Firma XY je společnost s ručením omezeným a vychází z vize jejího zakladatele, výnosy firmy pak podporují další aktivity zakladatele, což bylo největším důvodem pro založení podniku.

2.1 Představení firmy

Hlavním cílem firmy XY není tvorba zisku, ale přínos veřejnosti a zákazníkům firmy prostřednictvím produktů a služeb, které firma poskytuje. Firma má v současné době celkem 4 zaměstnance, ovšem do výroby, prodeje i dalších podnikových procesů se dlouhodobě zapojuje cca 25 brigádníků.

Za založením firmy stojí počáteční idea vytvářet takové produkty ze dřeva, které vyžadují kreativitu a angažovanost zákazníků a zároveň otevírají možnosti pro propojení a sblížení generací. Firma byla založena s vizí vyrábět dřevěné hračky a stavebnice. Pro uskutečnění této vize ovšem firma zahájila svou činnost výrobou netradičních dřevěných her (stolních a venkovních) pocházejících z různých evropských zemí (např. holandský billiard, vikingský kubb aj.).

Oblasti podnikání firmy se za necelé 3 roky její existence postupně rozšiřují. Kromě hlavní činnosti firma také pronajímá vlastní prostory dvěma neziskovým organizacím. Dále poskytuje stavební práce spolu s výrobou a montáží nábytku, broušení nožů a nůžek, mytí aut a čištění interiérů a školení a přednášky v oblasti truhlářských prací. Firma také provozuje půjčovnu vlastních produktů (dřevěné hry), mobilní dílny a herny pro veřejnost (ve spolupráci s dalšími subjekty).

Dále se práce bude věnovat převážně hlavní činnosti firmy XY, tedy výrobě dřevěných produktů.

Cílem firmy XY není pouze prodat svůj výrobek, společnost se především zaměřuje na vztah se zákazníkem a na to, aby si zákazník sám vytvořil vztah k jejím produktům. Firma tak prodává prostřednictvím svých výrobků tyto základní hodnoty: edukativnost, jednoduchost, krása, tvořivost, variabilita, funkčnost a kvalita, dlouhá životnost a ekologie.

Portfolio produktů firmy se stále rozšiřuje, kromě dřevěných her firma nyní nabízí edukativní pomůcky, dekorace, stavebnice, nábytek a další produkty (viz příloha A). Stejně tak se rozvíjejí doplňkové služby, které firma poskytuje, např. půjčovna produktů, turnaje v žetonových hrách, akce pro veřejnost, kreativní klub pro dospělé i rodiče s dětmi, kde se učí pracovat se dřevem a vyrábět vlastní truhlářské výrobky.

V dalších podkapitolách se práce věnuje analýze odvětví dřevozpracujícího průmyslu a situační analýze firmy XY. Vnější okolí podniku bude zkoumáno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu 5 konkurenčních sil. V analýze vnitřního prostředí firmy budou popsány dostupné zdroje společnosti a provedena analýza portfolia. Výstupy situační analýzy budou následně shrnuty SWOT analýzou do konfrontační matice. Při zpracovávání situační analýzy bylo čerpáno z interních zdrojů firmy a konzultací se zaměstnanci.

2.2 Analýza odvětví

Průmysl zpracování dřeva a výroba dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků (kromě výroby nábytku) má v ČR již dlouholetou tradici. Toto odvětví dřevozpracujícího průmyslu není svým podílem na tržbách zpracovatelského průmyslu příliš významné, jde o pouhých 2,3 %. Objemem výroby patří mezi středně velké odvětví. Hraje ale důležitou roli proto, že je to odvětví téměř nezávislé na dovozu díky tomu, že základní surovina se nachází na území ČR a v dostačujícím množství (v lesích ČR se ročně vyteží 14 až 18 m³ dřeva). Současně je Česká republika největším evropským vývozcem surového dřeva.⁵⁴

⁵⁴ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013.

2.3 PEST analýza

První část situační analýzy firmy XY tvoří PEST analýza, tedy analýza makroprostředí, ve kterém se firma nachází. Analýza se zaměřuje na faktory, které firmu XY přímo ovlivňují. Smyslem analýzy je pojmenovat nejdůležitější vlivy okolí na podnik shrnuté do čtyř oblastí (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické a další vlivy).

Politicko-právní vlivy

Hlavní činnost firmy XY, tedy zpracování dřeva a výroba dřevěných produktů je upravena Živnostenským zákonem č. 445/1991 Sb. Pro založení firmy bylo nutno zřídit volnou živnost za splnění všeobecných podmínek uvedených v zákoně.

Pro firmu XY je dále klíčové dodržování legislativních norem platných pro Českou republiku (dále pouze ČR). Následuje výčet nejdůležitějších právních předpisů, které jsou platné pro obchodní společnosti sídlící v ČR:

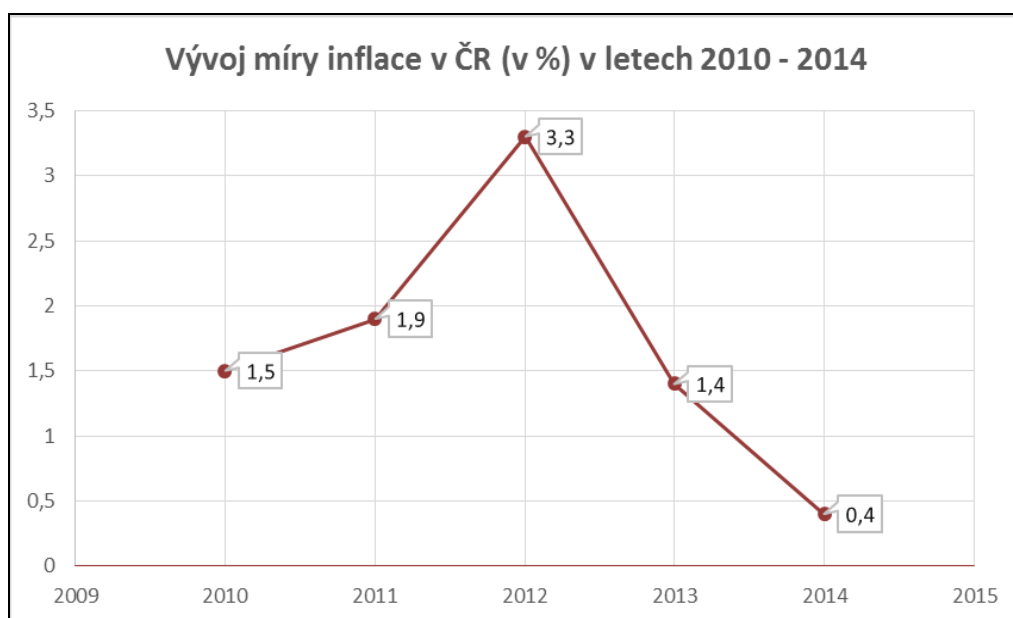
- zákon č. 90/2012 Sb, o obchodních korporacích;
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů (sazba daně z příjmů právnických osob činí 19 %);
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí;
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Firma XY dále dbá na dodržování zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky. Tento legislativní předpis upravuje zdravotní bezpečnost a nezávadnost některých produktů (např. hraček, elektrických spotřebičů, pyrotechniky a dalších), na základě čehož výrobek nese označení CE, tzv. značku shody. Výrobky firmy XY jsou vyrobeny v souladu s tímto právním předpisem a nesou označení CE.

Firma v současnosti realizuje prodeje výrobků především v rámci České republiky, byť některé služby již poskytuje i v zahraničí (Polsko). Firma o větším rozšíření své činnosti do zahraničí uvažuje v horizontu několika let, zatím se ale soustředí převážně na ČR.

Ekonomické vlivy

Mezi ekonomické faktory působící na firmu XY patří především základní makroekonomické ukazatele, z nichž nejvýznamnějším je ukazatel míry inflace. Na obrázku č. 4 je zachycen vývoj míry inflace v ČR od roku 2010 do roku 2014 (vyjádřeno přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen).

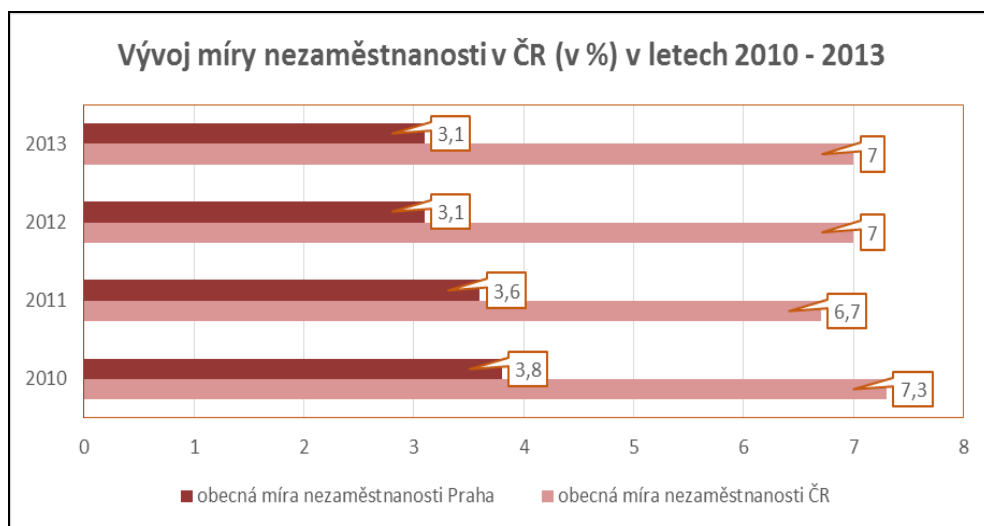


Obrázek 4: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2010-2014

Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Z obrázku č. 4 je zřejmý klesající trend míry inflace. Výrazné vychýlení míry inflace od průměrné výše by mohlo mít pro firmu XY závažné dopady vzhledem k odchýlení budoucí hodnoty míry inflace od očekávané inflace a s tím souvisejícími změnami jednak očekávaných příjmů a jednak také ochoty podniku investovat a firmu rozvíjet.

Dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti. Její vývoj ukazuje obrázek č. 5, na kterém jsou zachyceny hodnoty míry nezaměstnanosti v hlavní městě Praha ve srovnání s ČR, a to z toho důvodu, že firma XY má své sídlo v Praze a v mnoha ohledech je pro ni tato oblast určující.



Obrázek 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2010-2013

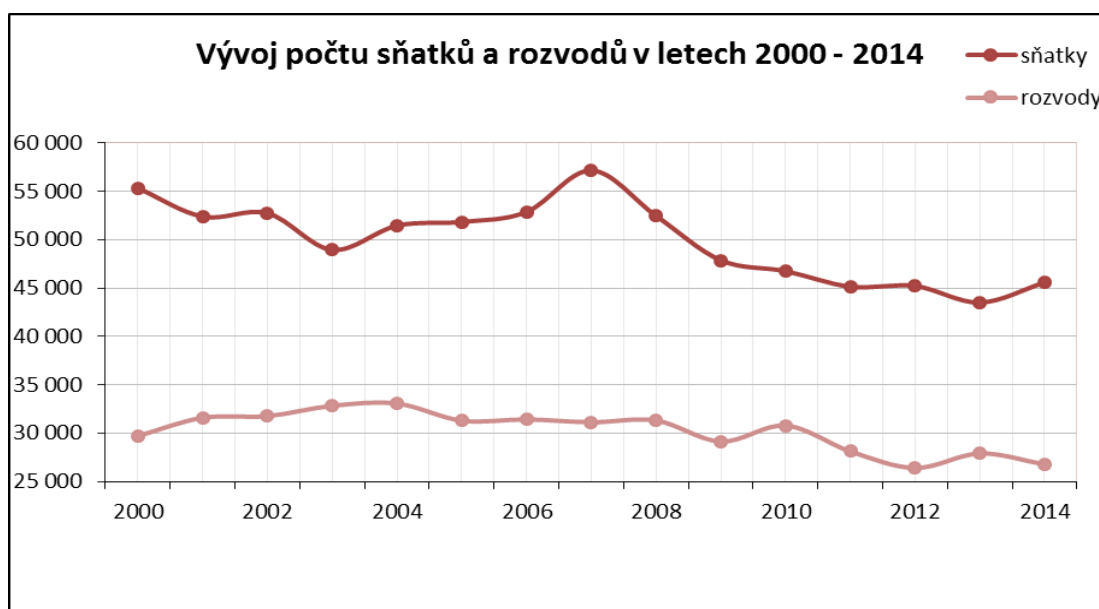
Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Z obrázku č. 5 je patrný mírný meziroční růst nezaměstnanosti v hlavním městě Praha, zároveň se nezaměstnanost v Praze nijak výrazně neodchyluje od celkového vývoje nezaměstnanosti v ČR. Pokud by byla nezaměstnanost v hlavním městě Praha vysoká, v makroekonomických souvislostech se toto odrazí na zvyšování úspor domácností na úkor snižování investic. Tento zjednodušený mechanismus by mohl mít negativní efekt na výši tržeb firmy XY.

Sociálně-kulturní vlivy

Důležitým sociálním faktorem je bezesporu vývoj životní úrovně v ČR, která dlouhodobě roste. V souvislosti s tímto trendem se firmy obecně zaměřují na zákazníky vyžadující kvalitní výrobky a služby, což je směr, který sleduje i firma XY orientující se právě na tyto potřeby svých zákazníků. Mezi další významné faktory patří demografický vývoj obyvatelstva ČR, hustota populace, vzdělanost i zvyšující se věk populace.

Firma XY by se měla soustředit také na změny sňatkovosti a rozvodovosti i celkovou podobu rodiny (např. trend života single), protože svými výrobky a službami cílí především na děti a mládež a rodiny s dětmi. Na obrázku č. 6 je zachycen vývoj počtu sňatků a rozvodů v ČR od roku 2000 do roku 2014.



Obrázek 6: Vývoj počtu sňatků a rozvodů v ČR v letech 2000-2014

Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Z obrázku č. 6 je zřejmé, že sňatky i rozvody mají dlouhodobě tendenci klesat. V případě sňatků dochází od roku 2007 ke snižování celkového počtu uzavřených manželství, k nárůstu došlo pouze v roce 2012 (o 69 sňatků) a 2014 (o 2 076 sňatků). Rozvodovost má také převážně klesající charakter. Za předpokladu, že produkty firmy XY je ochotna koupit spíše úplná rodina než neúplná, je klesající počet rozvodů pro firmu pozitivním ukazatelem a současně nižší počty sňatků pro firmu znamenají nepříznivý trend.

Technologické a další vlivy

Na firmu XY má velký vliv rozvoj v oblasti výrobních strojů (dřevoobráběcí aj.) i v oblasti informačních technologií a počítačových systémů (usnadnění vývoje nových produktů, propagace výrobků a prezentace firmy, elektronická komunikace jak v rámci firmy, tak směrem k zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám).

Svou roli hraje i přírodní prostředí. Protože základní surovinou firmy je dřevo, mohou mít přírodní pohromy či zvýšený výskyt lesních škůdců vliv na výkyvy cen této suroviny.

2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

V této podkapitole bude analyzováno mikroprostředí firmy XY pomocí 5F analýzy neboli Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Analýza popisuje pět sil působících na firmu, a to sílu zákazníků, dodavatelů, substitučních produktů a stávající a případné nové konkurence. Analýza tak podává souhrnný obraz konkurenčního prostředí, ve kterém firma operuje.

Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Zákazníky firmy XY nakupující dřevěné výrobky je vhodné rozčlenit do několika skupin.

- Nejpočetnější skupinu tvoří rodiny s dětmi a jednotlivci. Tito zákazníci většinou nakupují produkty firmy na základě účasti na akci pro veřejnost, kde si mohou produkty přímo vyzkoušet, nebo díky osobnímu doporučení stávajících zákazníků.
- Druhou zákaznickou skupinu tvoří členové zakládajícího zájmového spolku a dále základní a střední školy z různých krajů ČR, které nakupují produkty firmy pro své žáky a studenty. Školy nakupují tyto produkty většinou z různých grantů a dotací.

- Dřevěné produkty firmy odebírá také několik neziskových organizací, které mají o výrobky velký zájem, ale protože jde o produkty ruční výroby s kvalitním zpracováním, jsou pro ně finančně víceméně nedosažitelné. Neziskové organizace se rovněž snaží získat finanční zdroje z grantů či dotací pro nákup produktů firmy.
- Nejmenším zákaznickým segmentem firmy XY jsou obchodní společnosti a OSVČ. Do této skupiny patří i některé dřevozpracující firmy, které odebírají dřevěné produkty vzniklé při výrobě finálních výrobků (odřezky, dřevěné hobliny ad.).

V posledních měsících se stále více rozšiřuje činnost firmy zaměřená na konání akcí či dílen pro veřejnost. Tyto služby firmy XY využívá několik obchodních center a neziskových organizací jak v ČR, tak v Polsku.

Firma má více nově přicházejících zákazníků, pouze část zákazníků nakupuje u firmy opakovaně. Díky tomu se jedná převážně o větší množství zákazníků, kteří odebírají malý počet produktů firmy – jejich vyjednávací síla tedy není vysoká. Toto umocňuje i úroveň diferenciací produktů firmy, z nichž některé jsou neobvyklé a na trhu jedinečné, díky čemuž zákazník spíše přistoupí na vyšší cenu produktu a nebude se pokoušet ji stlačit co nejnižší. Zároveň může pro firmu být výhodou, že sídlí v hlavním městě Praha, tedy v městě s největším počtem obyvatel (potenciálních zákazníků) v ČR.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Firma využívá služeb mnoha dodavatelů surovin a materiálu potřebného ve výrobních, prodejních i ostatních firemních procesech. Kapitálové vybavení při založení firmy poskytla společnost A. Jde o akciovou společnost dodávající dřevoobráběcí a jiné stroje. Firma XY od společnosti A nakoupila základní stroje pro výrobu produktů. V současnosti firma XY odebírá stroje od jiného poskytovatele, protože předchozí stroje se ukázaly jako nevyhovující pro přesnou práci, které je při výrobních procesech zapotřebí.

Dalším klíčovým dodavatelem firmy XY je společnost B, od níž nakupuje firma základní surovinu k výrobě, dřevo. Společnost B nabízí téměř kompletní sortiment dřevěných

materiálů. Nepatří mezi nejlevnější dodavatele, zaručuje však svým odběratelům kvalitu dodávaného materiálu, což je pro firmu zásadní. Tento princip uplatňuje firma i u svého dalšího dodavatele, který jí zajišťuje kvalitní broušení kotoučů pil a dalších nástrojů.

Firmě XY dodává celá řada dalších podniků jednotlivé suroviny či materiál potřebný k výrobě (tyčovina, nářadí, lepidla, kování, laky a oleje ad.). Někteří z těchto dodavatelů firmě dodávají se slevou vzhledem k odebíranému objemu zboží, jedna firma také poskytla sponzorský dar materiálu pro výrobní herny.

Menší skupinu dodavatelů tvoří společnosti poskytující produkty či služby v oblasti marketingu a propagace firmy (tisk propagačních materiálů, výrobce triček a mikin s logem firmy, webhosting aj.).

Firma XY v současnosti nemá žádného dodavatele, na kterém by byla její činnost přímo závislá. Na trhu podniká mnoho dodavatelů potřebných surovin či materiálu k výrobě, vyjednávací síla dodavatelů firmy tedy není vysoká. Pro firmu je ovšem klíčová cena dřeva, protože cca 90 % vyrobené produkce firmy je ze dřeva (z toho 85 % tvoří dubové dřevo). Chod firmy by proto významně ovlivnil neočekávaný nárůst ceny této komodity.

Vstup nových konkurenčních firem do odvětví

Určité bariéry vstupu do odvětví jsou, ovšem nejsou příliš výrazné jako v jiných, více specializovaných odvětvích. Základem pro vstup na trh zpracovávání dřeva a výroby dřevěných produktů je zřízení volné živnosti. K tomu je nutno splnit všeobecné podmínky dle živnostenského zákona (dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost)⁵⁵. Pro zahájení výroby je nutný významný finanční i fyzický kapitál (nákup surovin a materiálu, výrobní stroje a další zařízení pro výrobní dílnu). Např. firma XY v prvním roce podnikání nakoupila stroje a zařízení pro výrobu v částce necelých

⁵⁵ Česká republika. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

600 000 Kč, další významné výdaje byly spojeny s nákupem prostor pro výrobní dílnu a firemního vozidla. Překážky vstupu nových podniků na trh nejsou velké, hrozba v podobě vstupu dalších firem do odvětví je proto značná.

Substituční výrobky a služby

Hrozbu substitučních výrobků představují např. deskové či karetní hry, dřevěné stavebnice nebo hračky, stejně tak i volnočasové aktivity pro rodiny s dětmi. Jde tedy o velké množství produktů nebo služeb jiných podniků.

Co se týče dřevěných žetonových her firmy XY, firma usiluje o výrobu jedinečných a unikátních her, o nichž má veřejnost určité povědomí, ovšem nikdo se zatím nepokusil vyrábět verze těchto her takové, které jsou dostupné pro běžné domácnosti. Některé z her nabízejí v podobné formě i jiné podniky, současně několik her firmy XY zatím jiná firma v ČR nedodává.

Stávající konkurence a rivalita prostředí

Na českém trhu je poměrně mnoho poskytovatelů dřevěných hraček a jiných podobných výrobků. Produkty firmy XY jsou převážně cenově srovnatelné s konkurencí s tím, že některé výrobky firmy XY jsou mírně dražší. Firma zde klade důraz na kvalitu své produkce a zaměřuje se na konkurenční boj nikoli finanční či nákladový, ale staví jednak na budování vztahu se zákazníkem a jednak na kompetenci získávat nové skupiny zákazníků díky zajímavým nápadům a designu. Co se týče některých dřevěných her, které firma XY nabízí, tyto jsou na stávajícím českém trhu zatím jedinečné.

Firma se zaměřuje nejen na prodej svých výrobků, ale především na vytvoření vztahu se zákazníkem prostřednictvím akcí na veřejnosti, kreativních klubů, turnajů v žetonových hrách či dalších aktivit. V současné chvíli je v Praze jen málo možností podobné tvořivé činnosti pro rodiny s dětmi nebo děti a mládež. Další oblastí, které se firma věnuje, je

výroba nábytku. Zde je větší počet konkurenčních firem, opět je ale značný rozdíl v kvalitě nabízených produktů či služeb (levnější konkurence nabízí nižší kvalitu).

2.5 Zdroje firmy XY

V analýze zdrojů podniku XY budou popsány zdroje, kterými podnik disponuje a díky kterým dosahuje konkurenčních výhod. Tyto zdroje jsou děleny do čtyř skupin: finanční, lidské, hmotné a nehmotné.

Finanční zdroje

Finančních zdroje firmy a nakládání s nimi za první 3 roky jejího provozu zachycují následující tři tabulky vycházející z výkazu zisků a ztrát, rozvahy a vybraných poměrových ukazatelů, pomocí kterých bude stručně zhodnoceno finanční zdraví podniku.

Tabulka 3: Vybrané veličiny výkazu zisků a ztrát v letech 2012-2014

Položka (v Kč)	2012	2013	2014
Náklady celkem	261 349	1 252 266	1 310 827
Náklady na prodané zboží	249 399	952 023	904 814
Tržby	7 800	395 175	879 204
Přidaná hodnota	-241 599	-556 848	-25 610
Provozní výsledek hospodaření	-253 540	-854 527	-408 047
Finanční výsledek hospodaření	0	-2 169	116 577
Výsledek hospodaření za běžné období	-253 540	-856 696	-296 472

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy XY

Z tabulky č. 3 je patrné, že firma XY je od svého založení ve ztrátě. Pozitivní vývoj je pouze u finančního výsledku hospodaření, který v roce 2014 výrazně narostl. Zároveň ale tržby firmy vzrostly v roce 2014 více než dvojnásobně oproti roku 2013. Díky tomu i ztráta roku 2014 je výrazně nižší než ztráta v roce 2013. Tento vývoj je v počátečních letech podnikání běžný, naopak rostoucí trend tržeb i celkových výnosů je pozitivním faktem.

Tabulka 4: Vybrané veličiny rozvahy v letech 2012-2014

Položka (v Kč)	2012	2013	2014
Aktiva celkem	9 345 184	9 853 347	20 944 879
Dlouhodobý majetek	9 331 990	9 818 346	20 392 547
Oběžná aktiva	13 194	35 000	552 332
Pasiva celkem	9 345 184	9 853 347	20 944 879
Vlastní kapitál	-53 540	-910 236	11 651 587
Základní kapitál	200 000	200 000	10 700 000
Výsledek hospodaření minulých let	0	-253 540	-1 110 236
Výsledek hospodaření běžného období	-253 540	-856 696	-296 472
Cizí kapitál	9 398 724	10 763 583	9 293 292

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy XY

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že aktiva firmy XY v roce 2014 výrazně narostly, stejně jako dlouhodobý majetek i oběžná aktiva. Firma umísťuje svůj kapitál primárně do dlouhodobých a výnosnějších složek aktiv, podíl oběžných aktiv na celkových aktivech činil nejprve jenom 0,14 % (2012), poté 0,36 % (2013) a 2,64 % v roce 2014. Stálá aktiva tedy hrají dominantní roli. Strukturu aktiv lze hodnotit ve sledovaném období pozitivně.

Na straně pasiv je zřetelný značný nárůst vlastního kapitálu, přičemž došlo k mírnému poklesu cizího kapitálu, což vede k výraznému poklesu zadlužení firmy. Zatímco v letech 2012 i 2013 činil podíl cizího kapitálu více než 100 % celkových pasiv, v roce 2014 se snížil podíl cizích zdrojů na 44,37 %, čímž se výrazně změnila struktura pasiv. Je patrné, že firma v roce 2014 splňuje pravidlo vertikální kapitálové struktury, kdy se hodnota vlastního kapitálu vyrovnala a dokonce převýšila hodnotu cizího kapitálu. Tím se značně snížilo riziko podnikání vzhledem ke skladbě kapitálu a financování firmy.

Tabulka 5: Finanční ukazatele pro období 2012-2014

Ukazatel	2012	2013	2014
I. Ukazatele zadluženosti			
Podíl vlastního kapitálu	-0,57 %	-9,24 %	55,63 %
Celková zadluženost	100,57 %	109,24 %	44,37 %
Koeficient samofinancování	-0,01	-0,09	0,56
II. Ukazatele likvidity			
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,00
Pohotová likvidita	0,00	0,00	0,02
Běžná likvidita	0,00	0,00	0,06
III. Ukazatele aktivity			
Obrat celkových aktiv	0,00	0,04	0,04

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy XY

Finanční ukazatele zachycené v tabulce č. 5 poskytují analytické informace o firmě a její výkonnosti. Vzhledem ke krátkému fungování firmy a výši dosažených hospodářských výsledků byly vybrány pouze některé ukazatele s určitou vypovídací schopností (např. ukazatele rentability nebyly zpracovány z toho důvodu, že firma v období 2012-2014 zisku nedosáhla, naopak vykazovala pouze ztrátu).

První skupinu finančních ukazatelů tvoří ukazatele zadluženosti. Je zřejmé, že celková zadluženost firmy výrazně klesla v roce 2014 na 44,37 %. Snížení zadluženosti je jistě pozitivním faktem ve vývoji firmy. Koeficient samofinancování zachycuje rostoucí finanční nezávislost firmy. Ukazatel se do kladných hodnot dostal až v roce 2014, což rovněž ukazuje na postupně se zlepšující finanční situaci firmy.

Co se týče ukazatelů likvidity, firma nevlastní žádné cenné papíry, její současné finanční zdroje tedy tvoří pouze peněžní prostředky v pokladně a na bankovních účtech. Všechny tři ukazatele likvidity ve sledovaném období naznačují velmi nepříznivý stav firmy, co se týče likvidity. Ani jeden ukazatel nedosahuje doporučené výše (okamžitá likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,2–0,5; pohotová likvidita 1–1,5 a běžná likvidita 2–2,5). Ukazatele likvidity tak značí nedostatek dostupných peněžních prostředků a s tím související riziko platební neschopnosti, do které by se firma mohla dostat. Tato situace firmy ale zároveň souvisí s nutností počátečních investic do podnikání, v prvních letech podnikání je tento stav obvyklý.

Z ukazatelů aktivity je v tabulce zachycen obrat celkových aktiv. Je zřejmé, že obratovost aktiv je velmi nízká, což ukazuje na nadbytek majetku a s tím související nadbytek nákladů. Doporučená dolní hranice výše ukazatele je 1, horní hranice 1,5. Podnik svůj majetek nevyužívá efektivně.

Finanční situace firmy XY tedy není příznivá, ovšem v roce 2014 došlo ke značnému zlepšení. Jen budoucí roky života firmy ukáží, zda bude toto zlepšení trvalého rázu a firma bude směřovat k finanční stabilitě a zdraví.

K finančním zdrojům firmy je ještě vhodné zmínit snahu firmy získat peněžní prostředky i jinou cestou než prodejem vlastních výrobků a služeb. Např. v roce 2014 firma získala grant od neziskové organizace, díky kterému mohla v průběhu šesti měsíců realizovat kreativní kluby pro rodiny s dětmi za významné finanční podpory (v částce 65 000 Kč). Tato podpora umožnila provoz klubu pro účastníky zcela zdarma. Získání grantu firmě přineslo nejen peněžní užitek, ale také napomohlo propagaci a zviditelnění činnosti firmy.

Lidské zdroje

Firma má v současnosti 4 zaměstnance, kteří ve firmě pracují už od jejího založení v roce 2012:

- 2 truhláři pracující ve firmě na plný úvazek, kteří vykonávají truhlářské a stavební práce. Vzhledem k tomu, že u každého produktu firmy je velké procento ruční práce, jsou zaměstnanci pracující ve výrobě nepostradatelní (fotografie z výroby produktů tvoří přílohu B);
- účetní a sekretářka v jedné osobě na půl úvazku;
- manažer a obchodník v jedné osobě na půl úvazku.

Stávající počet zaměstnanců firmy je vyhovující. Ovšem s dalším rozšiřováním činnosti firmy v budoucnu je pravděpodobné, že i počet zaměstnanců bude postupně navyšován.

Firma má také dva jednatele, kteří výkon své funkce provádějí bezúplatně.

Firma dále využívá cca 25 brigádníků, kteří se na chodu firmy podílejí výraznou měrou. Většina z nich je členy zakládajícího zájmového spolku, díky čemuž se ztotožňují s hodnotami a cíli firmy XY. Činnosti, které jsou ve firemních procesech zajišťovány brigádníky, jsou výroba produktů (tvorba návrhu designu a produktu jako takového, projektová dokumentace, testování produktů ad.); účetnictví a zajišťování finančních zdrojů (grantové projekty); propagace a reklama (fotografování, grafika, propagační videa a materiály, web); organizace a zajištění kreativních klubů a akcí pro veřejnost; úklid prostor a některé rekonstrukční práce.

Díky zapojení takto početné skupiny brigádníků jsou fixní náklady firmy výrazně nižší, než kdyby firma tuto práci přímo zaměstnávala. Firma se tak může rozvíjet a růst rychleji a snadněji. Brigádníci jsou navíc do fungování firmy, jejího každodenního chodu i strategického plánování (krátkodobého i střednědobého) zapojeni stejnou měrou jako vlastní zaměstnanci, tvoří v podstatě homogenní celek. Brigádníci mají pro své zapojení ve firmě vnitřní motivaci a bezesporu tak tvoří důležitou konkurenční výhodu firmy.

Další výhodou firmy je kladný vztah mezi zakladatelem a firmou jako takovou. Činnost firmy je úzce propojena s hodnotami i cíli zakladatele, vychází z jeho vize a poslání, díky čemuž je vzájemné fungování ryze kooperativní.

Hmotné zdroje

Firma disponuje celkem 20 stroji či zařízeními používanými při výrobě nebo v dalších podnikových procesech. Stroje byly pořízeny v celkové hodnotě nad 900 000 Kč (za 3 roky podnikání). Některé stroje, kterými byla firma vybavena při založení firmy, již odprodala a zakoupila nové, kvalitnější. Jednak z důvodů poruch či opotřebení a jednak kvůli potřebě přesnějších strojů pro ruční práci. Jedná se o brusky, pily, frézy, tiskací a vypalovací stroje, kladiva, vrtačky, soustruhy ad. Dále firma vlastní truhlářské a tesařské drobné nářadí od japonských a německých dodavatelů. Výrobní dílna je vybavena odtahovým vzduchovým systémem a kompresorem pro čištění od pilin, hoblin a prachu.

Firma dále vlastní nemovitost v Praze, v níž se nachází sídlo firmy. Nemovitost firma XY převedla do svého vlastnictví v roce 2012. Budova má 3 podlaží, její pořizovací cena činila 8 500 000 Kč. V prostorách této budovy jsou umístěny veškeré stroje firmy, probíhá zde vývoj i výroba finálních výrobků. Zároveň jsou zde prostory, ve kterých probíhají kreativní kluby pro veřejnost. Firma XY také části této budovy pronajímá dvěma neziskovým subjektům, z čehož jí plynou vedlejší příjmy. V současnosti firma zvažuje rozšíření dílny formou přístavby k této nemovitosti. Investice je nyní ve fázi rozhodování a příprav.

Firma má také ve svém vlastnictví automobil značky Volkswagen Crafter, který je využíván pro dovoz materiálu, při konání akcí pro veřejnost a pro další účely. Tento automobil zakoupila firma v roce 2015 v pořizovací ceně 700 000 Kč, jedná se o minibus s 18 místy (rok výroby 2008).

Nehmotné zdroje

Z nehmotných zdrojů je vhodné zmínit ochrannou známku, kterou firma registrovala na jméno společnosti a logo. Firma neuvažuje o registraci ochranných známek na každý výrobek hlavně z finančních důvodů, zároveň je její strategií vyvíjet stále nové věci spíš než se zaměřit na ochranu stávajících.

Firma se také opírá o dobrou pověst, kterou získává díky kvalitním a nápaditým produktům, a také prostřednictvím podpory a partnerských vztahů s neziskovým sektorem.

2.6 Analýza portfolia

V nabídce firmy XY je několik skupin produktů či služeb, které se obecně dělí do těchto oblastí:

- dřevěné produkty;
- provozování dílny, půjčovny her, herny a pořádání dalších akcí pro veřejnost;
- stavební práce;
- pronájem prostor.

V současnosti je úsilí firmy zaměřeno nejvíce na stavební práce. Tato oblast tvoří velkou část příjmů. Firma také zaznamenala rostoucí zájem v oblasti pořádání akcí, heren a mobilních dílen pro veřejnost, díky čemuž se této sféře rovněž věnuje více a více.

Hlavní činností ale dál zůstává výroba dřevěných produktů, proto je vhodné ji blíže popsat. Firma má ve své nabídce několik výrobních řad. Jejich šíře a délka sortimentu firmy je uvedena níže:

- Dřevěné hry – 8 výrobků (průměrný počet variant produktů: 2). Dřevěné hry mají vždy několik částí, a to základní hrací desku, kolíky, žetony či dřevěné talíře a příp. podstavce pro venkovní využití. Hry jsou určeny pro jednotlivce, dvojice, nebo týmy (až šestičlenné). Přiložený návod obsahuje kromě historie a původu hry také možné obměny hry či rozšíření pravidel.
- Stavebnice – 6 výrobků (průměrný počet variant produktů: 1). Mezi tyto produkty patří dřevěné kostky či stavebnice pro děti, stejně jako skládačky, z jejichž dílků si zákazník sestaví či slepí výsledný produkt sám (např. autíčko, krmítko, koník apod.).
- Edukativní pomůcky – 5 výrobků (průměrný počet variant produktů: 1). Do této kategorie se řadí výukové kostky polepené číslicemi nebo anglickými slovy, dřevěné hlavolamy a výrobky pro team-buildingové aktivity, např. dřevěné chůvy či týmové lyže.
- Dekorace – 4 výrobky (průměrný počet variant produktů: 1). Výrobní řada obsahuje nástěnné hodiny a jiné dřevěné dekorace.
- Příslušenství a nábytek – 3 výrobky (průměrný počet variant produktů: 2). V této kategorii firma nabízí např. palandy, postele ad.
- Ostatní – 4 výrobky (průměrný počet variant produktů: 1). Do poslední výrobní řady firmy patří produkty vzniklé při výrobě (bezezbytkové hospodaření), tedy palivové dřevo, odřezky, hobliny ad.

V tabulce č. 6 jsou zachyceny jednotlivé skupiny dřevěných výrobků firmy ve vztahu k objemu získaných tržeb v roce 2014.

Tabulka 6: Tržby za rok 2014

Skupiny produktů	Procento tržeb
Dřevěné hry	74,25 %
Příslušenství a nábytek	10,95 %
Dekorace	8,76 %
Stavebnice	3,13 %
Ostatní	2,18 %
Edukativní pomůcky	0,72 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy

Z tabulky je zřejmé, že pro firmu jsou z hlediska zisků nejvýznamnější dřevěné hry, které firma vyrábí již od svého založení. Zákazníci mají zájem o většinu produktů této výrobní řady, dva nejnovější produkty zatím firmě nepřinášejí téměř žádné zisky.

Druhou nejziskovější skupinou je příslušenství a nábytek, což je oblast, které se firma XY věnuje teprve od poloviny roku 2014. Jeden z produktů této výrobní řady byl vyvinut přímo na míru zákazníkovi a následně zařazen do běžného prodeje. Ostatní výrobky rovněž přímo souvisí se zakázkou konkrétního zákazníka.

Ve zbývajících výrobních řadách jsou i některé produkty, o něž zatím zákazníci neprojevili zájem. Firma je ale využívá v hernách či v rámci akcí pro veřejnost, zatím tedy mají své uplatnění v této oblasti.

V současnosti firma vyvíjí nové výrobky, které budou brzy uvedeny na trh.

2.7 SWOT analýza

Pro shrnutí závěrů situační analýzy poslouží SWOT analýza zobrazující silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby, jejichž příčinou jsou vnější faktory. Strategie, kterou podnik sleduje, by měla pomoci silných stránek a tržních příležitostí usilovat o eliminaci slabých stránek i hrozeb. SWOT analýzu firmy XY zachycuje tabulka č. 7:

Tabulka 7: SWOT analýza firmy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">➤ diverzifikace rizika (firma podniká v několika různých činnostech)➤ ruční práce, kvalita a design produktů➤ kvalitní síť dodavatelů, rozvinuté obchodní vztahy➤ firma vyvíjí stále nové produkty➤ ryze česká firma➤ výrazná orientace firmy na zákazníka➤ dostatek kvalitních pracovníků	<ul style="list-style-type: none">➤ pozice na trhu (firma je nová, teprve profiluje své činnosti a postupně se zviditelňuje a dostává do povědomí zákazníků)➤ vysoké výrobní náklady (a tedy vyšší ceny jednotlivých produktů), zatím chybí levnější výrobní řady➤ firma nevyužívá plně možnosti internetové a jiné propagace➤ firma nemá strategický plán➤ nepříznivá finanční situace firmy
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">➤ expanze firmy na zahraniční trhy➤ rozvoj výrobního portfolia (např. loutky, dárkové předměty atd.)➤ kamenná prodejna produktů➤ zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků➤ získání obchodních partnerů a sponzorů	<ul style="list-style-type: none">➤ růst ceny dřeva➤ ztráta klíčových a kvalitních dodavatelů➤ konkurence a substituční výrobky➤ legislativní změny či administrativní zátěž podniku (např. nutnost certifikace)➤ ekonomická recese

Zdroj: vlastní zpracování

2.8 Současný marketing firmy

Přestože firma XY nemá přímo marketingové oddělení či pracovníka, jehož pracovní náplní by byl pouze marketing, stejně jako nemá konkrétně stanovené marketingové cíle, má marketing v podnikových procesech výraznou pozici a je velmi dobře včleněn do organizace jako celku. Firma prodává především kvalitu, nápaditost a design jednotlivých výrobků. Neusiluje o to prodávat pro všechny a za nízké ceny, ale nabízet exkluzivitu, přinášet nové a zajímavé nápady a především tvořit se svými zákazníky vztah. Kromě těchto principů firma usiluje o rozšíření značky a hodnot firmy do povědomí veřejnosti.

Firma v současnosti využívá několik marketingových nástrojů k reklamě a propagaci své produkce i dalších činností. V následující podkapitole bude popsán stávající marketingový mix podniku XY, a to dle klasického rozdělení do 4 základních skupin marketingových nástrojů (4P – produkt, cena, distribuce a komunikace).

2.8.1 Produkt

Produkt je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. To, jak produkt zákazník vnímá, jakou hodnotu mu přisuzuje a jakou image má výrobek v jeho očích je pro naplnění podnikových či marketingových cílů klíčové.

Produkty firmy mají hlavní společný rys a tím je kvalita. Firma se tak chce odlišit od firem nabízejících plastové produkty za co nejnižší ceny. Společnost XY tak staví jednak na ruční výrobě svých produktů a jednak na kvalitě dřeva použitého při výrobě (dubové, bukové, modřínové, jasanové, smrkové aj.), které je pečlivě vybíráno z nabídky dodavatele. V poslední fázi výroby firma používá kvalitní makový olej, díky kterým jsou výrobky zdravotně nezávadné, stálobarevné a prodlužuje se jejich životnost a celková funkčnost. S kvalitou produktů také souvisí kontrola vzhledu a funkčnosti výrobků v jednotlivých fázích výroby.

Kromě kvality použitých surovin a materiálů klade firma důraz na zajímavý a atraktivní design jednotlivých produktů. Dynamický tvar a estetický vzhled má za cíl upoutat pozornost zákazníků, podnítit jejich zájem o produkt. Každý produkt firmy na sobě také nese viditelné logo firmy, které je do dřeva vypáleno pomocí k tomuto účelu vyrobených šablon. Produkty samotné jsou tak nástroji pro zvyšování povědomí o firmě a jejích produktech v domácnostech či jiných subjektech, které si výrobek zakoupily.

Obal jednotlivých produktů má v první řadě ochranný účel tak, aby se produkty dostaly ke konečným spotřebitelům bez poškození. Obaly některých produktů jsou zhotoveny ze dřeva a stejně jako samotné produkty nesou logo firmy a navíc i odkaz na webové stránky.

Firma svým zákazníkům poskytuje dodatečné služby spojené s prodejem. Kromě záruky na zakoupené produkty firma nabízí možnost jednorázového zapůjčení her i odbornou pomoc a asistenci pracovníků firmy při využití her na veřejných akcích či kreativních klubech. Firma navíc sama organizuje mobilní dílny a herny, na kterých je možné hry i další výrobky vyzkoušet. Některé z těchto akcí mají výdělečný charakter, jiné jsou ryze marketingově zaměřené s cílem zviditelnění značky a produktů firmy a získání nových zákazníků.

2.8.2 Cena

Stanovení vhodné ceny výrobků má pro firmu zásadní význam, protože se od cen odvíjí výsledná výše tržeb firmy. Možné přístupy k tvorbě ceny jsou následující: cena orientovaná na náklady, cena podle hodnoty vnímané zákazníkem, cena orientovaná na konkurenci, nebo na zákazníky a jejich poptávku po produktech.

Společnost XY se při tvorbě orientuje především podle výše vlastních nákladů a také zákazníků. Její strategií není prodávat s co možná nejnižšími náklady, ale nabízet kvalitní produkty s určitou exkluzivitou. Tomu také odpovídá cena i zaměření se na cílovou skupinu takových zákazníků, kteří jsou ochotni za vyšší nabízenou kvalitu zaplatit příslušnou finanční částku a nejsou příliš citliví na cenu daného výrobků. Cena je tak

vytvářena i s ohledem na psychologické vnímání hodnoty produktu, kdy spotřebitel přisuzuje vyšší ceně lepší kvalitu, díky které má při spotřebovávání daného produktu také vyšší užitek.

Cena jednotlivých produktů se pohybuje v řádech set až tisíců korun českých. Pro jednotlivé skupiny produktů lze cenu rozdělit do následujících intervalů:

- Dřevěné hry: 900 Kč – 6 800 Kč (průměrná cena produktů a jejich variant této kategorie činí 3 000 Kč).
- Stavebnice: 150 Kč – 4 800 Kč (průměrná cena činí 1 700 Kč).
- Edukativní pomůcky: 320 Kč – 3 600 Kč (průměrná cena činí 1 200 Kč).
- Dekorace: 280 Kč – 1 200 Kč (průměrná cena pro tuto kategorii činí 600 Kč).
- Příslušenství a nábytek: 1 600 Kč – 29 000 Kč (průměrná cena 14 000 Kč).
- Ostatní: 48 Kč – 140 Kč / 1 kg (průměrná cena 85 Kč / 1 kg).

2.8.3 Distribuce

Firma XY neprovozuje vlastní kamenný obchod, pro prodej výrobků slouží firmě e-shop, přes který nakupuje většina zákazníků firmy. Zákazník má tak maximální pohodlí i přístup k informacím o jednotlivých produktech. Firma má také díky užšímu sortimentu dostatek zboží na skladě, proto je doba dodání zboží velmi krátká a vyskladnění probíhá bez zbytečných průtahů. V distribuci tak firma nevyužívá žádné mezičlánky (kromě přepravní společnosti), její zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Tato firma považuje za velkou výhodou, protože může díky přímé distribuční cestě sama komunikovat se zákazníkem a budovat s ním vztah.

Sídlo firmy, ve kterém se nachází výrobní dílna, je umístěno v hlavním městě Praha a je dobře dostupné metrem či autem. V dílně probíhají kreativní kluby, kde si mohou potenciální zákazníci výrobky vyzkoušet či sami vyrobit. Stejně tak se s produkty mohou seznámit na akcích pro veřejnost, kterých se firma účastní či je sama pořádá.

2.8.4 Komunikace

Firma XY nemá marketingové oddělení, rozhodnutí o propagačních aktivitách je v kompetenci jednatele společnosti, který dílčí úkoly deleguje brigádníkům či zaměstnancům firmy. Firma nemá žádný marketingový plán ani rozpočet marketingových akcí, při rozhodování tak vychází pouze z aktuálních možností či příležitostí.

Co se týče propagace firmy, aktivity podniku jsou prezentovány na internetu (forma neplacené inzerce, registrace na specializovaných internetových stránkách a na sociální síti Facebook, webové stránky firmy). Firma vytváří vlastní reklamní videa, kde prezentuje jednotlivé produkty i další činnosti firmy (videoreportáže apod.). Tato videa nesou jednoduché krédo „Tvoříme krásné věci a barevný svět“. Kromě toho je firma zviditelňována především na veřejných akcích, jako jsou např. adventní trhy, venkovní herny, mobilní dílny, turnaje, akce prezentující volnočasové aktivity (např. Bambiriáda) a další. Na průběhu a organizačním zajištění těchto akcí se podílejí zaměstnanci firmy a brigádníci. Ti pro tyto příležitosti využívají oblečení nesoucí název a logo firmy pro prohloubení povědomí o firmě (trička a mikiny), také rozdávají potenciálním zákazníkům propagační materiály. Z průběhu některých akcí vznikají tiskové zprávy v médiích, které opět zvyšují povědomí veřejnosti o firmě. Firma tak díky těmto akcím posiluje pozitivní vnímání značky zákazníky a dalšími zájmovými skupinami.

3 Možnosti financování marketingových akcí

V následující části budou zpracovány možnosti získání finančních prostředků pro marketingové aktivity firmy. S ohledem na to, že firma byla založena před necelými 3 lety, lze říci, že se podnik XY nachází v první fázi svého životního cyklu (Fotr⁵⁶ ve své publikaci zmiňuje 4 fáze životního cyklu: založení podniku a počáteční rozvoj, růst, zralost a pokles). To, v jaké fázi životního cyklu se firma nalézá, určuje i odlišné nároky na zdroje jejího financování.

3.1 Státní podpora malého a středního podnikání

První z možností získání mimořádných finančních prostředků pro firmu XY vychází ze zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání (dále Zákon o podpoře MSP)⁵⁷. Stát touto formou posiluje konkurenceschopnost MSP. Zákon o podpoře MSP se v první řadě odkazuje na Nařízení komise Evropského společenství č. 70/2001, kde jsou vymezena kritéria, podle nichž se podnikatel řadí mezi MSP. Firma XY tato kritéria nesporně splňuje.

Zákon o podpoře MSP dále uvádí taxativní výčet oblastí, na které může být poskytnuta podpora a to formou návratné finanční výpomoci, dotace, finančního příspěvku, záruky či úvěru se sníženou úrokovou sazbou. Podnikatel podává dle zákona žádost o přidělení podpory. Ta je posléze poskytnuta ministerstvem, Agenturou pro podporu podnikání a investic Czechinvest, Českou agenturou pro podporu obchodu CzechTrade a Design centrum ČR nebo Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou a. s.

⁵⁶ FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe, s. 174-175.

⁵⁷ Česká republika. Zákon č. 47/2002 Sb.: Zákon o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Ke konci roku 2012 byla schválena nová podoba dokumentu Koncepce podpory malých a středních podnikatelů pro období let 2014-2020⁵⁸. Vláda se chce dle tohoto dokumentu zaměřit především na podporu MSP v oblasti inovací, tj. zavedení nového produktu či procesu, nové marketingové nebo organizační metody. V dokumentu jsou vymezeny 4 strategické priority pro poskytování podpory ve formě finanční i jiné:

- kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání (zavádění managementu kvality, rozvoj společenské odpovědnosti firem CSR, poskytnutí poradenství při předání firmy novému majiteli, poradenské služby inovačního typu, rozvoj podnikavosti, podpora technických oborů a vzdělávání pro podnikání, podpora MSP ve veřejných zakázkách ad.);
- rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury (inovační procesy, navázání spolupráce MSP s vysokými školami a výzkumnými institucemi, rozvoj průmyslových zón a parků, rozvoj klastrových iniciativ ad.);
- podpora internacionalizace MSP (poradenské služby v poskytování informací o zahraničních trzích, účast na specializovaných veletrzích a výstavách, mezinárodní projekty ad.);
- udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice (snížení energetické náročnosti na jednotku produkce, zavádění nových technických norem ad.).

Pro firmu XY je tento potenciální zdroj podpory jistě dostupný a může hrát významnou roli pro další fáze životního cyklu firmy, ať už v případě čerpání poradenských služeb (např. mentoring, koučing, market intelligence aj.), podpory produktových inovací, vzdělávání pracovníků firmy (např. v oblasti managementu a financování podniku či marketingu) nebo podpory exportu, pokud by se firma rozhodla rozšířit svou činnost na zahraniční trhy.

⁵⁸ Česká republika. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020.

3.2 Dotace z Evropských fondů

Z Evropských strukturálních a investičních fondů mají malé a střední podniky další možnosti čerpat finance. Pro období 2014-2020 je předběžně připraveno celkem 20 programů různého zaměření. Dva dotační programy, které mohou být pro firmu XY dostupné, budou popsány v této podkapitole.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále jen OP PIK)

Tento program řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu je určen primárně pro MSP v souladu s evropskými dlouhodobými strategiemi. Zaměřuje se na 4 základní oblasti: rozvoj výzkumu a vývoje, podpora podnikání MSP, efektivnější nakládání energií a rozvoj informačních a komunikačních technologií. Program OP PIK ovšem podporuje pouze projekty, které budou firmami realizovány mimo správní území hlavního města Prahy. Protože má firma XY své sídlo v Praze, může o dotaci v tomto programu žádat pouze v případě, že obsahem projektu bude investiční akce mimo správní hranici hlavního města. Výše finanční podpory se potom bude řídit procentuální výši odpovídající regionu, ve kterém projekt proběhne.⁵⁹

Pokud by se firma rozhodla využít tento způsob podpory, mohla by uvažovat o programu Progres, který podporuje realizování podnikatelského záměru nových podniků (podniky do 5 let od jejich založení). Dotace v rámci tohoto programu se vztahuje na pořízení strojů a zařízení, nákup či rekonstrukce nemovitosti a získání pracovního kapitálu. Projekt by mohl být zpracován např. pro vybudování nové výrobní dílny mimo území Prahy.

Dalším programem v rámci OP PIK, jehož zdroje by firma XY mohla získat, je program Marketing. Tento program je připraven pro podporu prezentace MSP na zahraničních veletrzích či výstavách s cílem navázat nová obchodní partnerství či oslovit nové trhy. Firmu tedy bude program zajímat v případě plánované expanze do zahraničí.

⁵⁹ OP PIK: Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

Operační program Praha – pól růstu ČR (dále jen OP Praha)

Program OP Praha⁶⁰ je řízený Magistrátem hlavního města Prahy a zaměřuje se na podporu investičních projektů a rozvoj lidských zdrojů. Program je určen pouze pro Hlavní město Praha z toho důvodu, že je to jediný region ČR spadající do kategorie více rozvinutých regionů, kvůli čemuž se na řídí odlišnými pravidly pro čerpání financí.

Firmy XY se týká především podporovaná oblast výzkumu, vývoje a technologické inovace, a to konkrétně podpora rozvoje MSP. Stávající informace o programu jsou zatím pouze předběžné a nepřiliš konkrétní, protože program ještě čeká na schválení Evropskou komisí.

3.3 Členství v Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR

Jedním z dalších dostupných nástrojů, jak získat finanční podporu, je zapojení firmy do Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen AMSP ČR)⁶¹. Jde o spolek založený ke konci roku 2001, který sdružuje organizace z celé republiky. Vzniká tak nepolitická, otevřená platforma vycházející z 3 základních pilířů: nezávislost, odbornost a praxe.

Členem AMSP ČR se mohou stát živnostníci, mikropodniky, malé a střední podniky i podnikatelská společenstva, v současnosti čítá členská základna AMSP ČR více jak 260 000 členů. Pro registraci nového člena je nutné vyplnit členskou přihlášku, která je následně projednána na zasedání představenstva AMSP ČR. Členství je podmíněno úhradou členského příspěvku vždy za kalendářní rok.

⁶⁰ OP Praha: Operační program Praha – pól růstu ČR.

⁶¹ AMSP ČR: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR.

Členství v AMSP ČR přináší podnikům mnohé výhody. V první řadě asociace poskytuje informační servis z oblasti MSP (např. chystané legislativní změny, realizované analýzy a průzkumy, plánované konference apod.). Členové AMSP ČR také získávají možnost zdarma se účastnit všech akcí AMSP ČR (semináře, workshopy, online projekty, podnikatelské soutěže atd.). Členské organizace či OSVČ mají dále možnost zapojit se do grantového programu AMSP ČR a získat finanční podporu pro své podnikání. Registrovat se do grantového programu bývá obvykle možné do října daného kalendářního roku. AMSP ČR navíc připravuje projekty, na kterých se mohou jednotliví členové podílet. V roce 2014 tak byly realizovány projekty Rodinná firma, Podnikavá žena, Malý obchod, Efektivnější stavebnictví a další.

Členství v AMSP ČR je tedy další příležitostí pro firmu XY, jak získat finanční i nefinanční podporu pro své aktivity. Je otázkou, zda firma bude chtít využít tuto možnost s ohledem na výši členského příspěvku (pro mikrofirmy činí příspěvek 6 000 Kč za rok). Ovšem i přes tento každoroční poplatek může mít členství v AMSP ČR pro firmu velký přínos, a to především v možnosti účasti na akcích AMSP ČR, kde bude firma moci představit svou činnost, získat nové zákazníky či navázat partnerské kontakty. Pokud AMSP ČR připraví grantový program, do kterého se firma XY bude moci zapojit podle svých potřeb, může jej využít jako zdroj peněžních prostředků (grantový program AMSP ČR pro rok 2015 zatím nebyl zveřejněn).

3.4 Crowdfunding

Crowdfunding (hromadné či skupinové financování) je další ze způsobů získání peněz, tentokrát od široké veřejnosti. Nejedná se o osobní oslovení potenciálních investorů nebo dárců, ale o on-line platformu, pomocí které může kdokoli přispívat na daný podnikatelský záměr či projekt, čili podobá se veřejné sbírce.

Crowdfunding⁶² je jedním z novějších způsobů zajištění dodatečného finančního kapitálu. V České republice se rozvíjí teprve v několika posledních letech (první crowdfundingový web v ČR byl spuštěn v listopadu roku 2012) ovšem rychle se dostává do povědomí firem i veřejnosti. Zaregistrovat se do jednoho z crowdfundingových portálů a zahájit projekt není nijak obtížné, pro úspěšnost projektu je ale nezbytná kvalitně vedená crowdfundingová kampaň, díky které bude projekt zviditelněn a dostatečně prezentován veřejnosti. Kampaň bývá úzce spojena se sociálními sítěmi, v rámci kterých se propagační videa či informace lehce šíří.

Kampaň je vždy časově omezena, podnik tedy musí investovat maximum času a úsilí, aby vlastní projekt upoutal pozornost lidí ochotných přispět finančním obnosem. Motivem pro podpoření projektu mohou být drobné dárky či přednostní služby i budoucí slevy (tzv. odměnný model). V současnosti funguje několik crowdfundingových portálů, na kterých je možno projekt zaregistrovat, jsou to např. www.hithit.com, www.kreativcisobe.cz, www.nakopni.me, www.startovac.cz či nejnovější platforma www.odstartovano.cz.

Crowdfunding může mít i další podoby, např. tzv. půjčkový model, kdy firma prostřednictvím kampaně získá úvěr od veřejnosti, tedy ne od bankovních institucí. Jiným typem crowdfundingu je podílový model (equity crowdfunding), kdy investor získává přímo majetkový podíl na podnikání.⁶³

Pokud by se firma XY rozhodla prezentovat vlastní projekt na crowdfundingovém portálu, nejenže může získat finanční kapitál ve značné výši, zároveň také vzhledem k úspěšnosti kampaně a příslušného projektu může otestovat, jaký je zájem veřejnosti o její produkty nebo služby. Na druhou stranu ale úspěšnost projektu v crowdfundingu vyžaduje velké úsilí ze strany firmy ve správném nastavení a organizaci kampaně tak, aby projekt firmy mezi dalšími projekty uspěl. Obsahem případného projektu firmy XY může být vývoj

⁶² ONDRÁČKOVÁ, Kamila a Dalibor ČERNÝ. Crowdfunding: Alternativní způsob financování podnikatelů.

⁶³ ONDRÁČKOVÁ, Kamila a Dalibor ČERNÝ. Crowdfunding: Investiční modely.

nového produktu, výstavba herny, rozšíření výroby o další dílny, procestování ČR (za cílem zviditelnění činnosti firmy) či Evropy pro nabrání inspirace a nápadů na nové výrobky, pořádání festivalu či turnajů her apod.

3.5 Bankovní produkty

Ve výčtu možností získání financí nemohou být opomenuty bankovní půjčky a jiné produkty, které podniky mohou využívat. Bankovní instituce mají ve své nabídce produkty cílené přímo pro podnikatele či začínající firmy, obecně se může jednat o následující produkty⁶⁴:

- Podnikatelský kontokorentní úvěr – jedná se o kontokorent, jehož výše může činit až 1 000 000 Kč. Úvěr bývá zpravidla dorovnáván pouze jednou ročně.
- Provozní úvěr – tento typ produktu je zaměřen na provozní potřeby firem, tedy např. nákup materiálu. Banky mají ve svých nabídkách úvěry krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé.
- Investiční úvěr – Investiční úvěry slouží pro pořízení investičních celků, bývají nabízeny na období 1-10 let.
- Leasing či bankovní záruka.

Různé bankovní produkty jsou pro firmu XY vzhledem ke snížení její zadluženosti v roce 2014 jistě dostupnější než v předchozích letech. Peněžní prostředky získané touto cestou by firmě mohly posloužit při organizaci marketingových akcí na veřejnosti, pro tvorbu tiskových materiálů či propagačních videí, pro pořízení potřebného vybavení pro mobilní dílny ad.

⁶⁴ Bankovní podnikatelské úvěry. www.efinancnik.cz.

3.6 Investiční možnosti

Dalším způsobem získání financí může být investice firmy. Možností, kam umístit volné peněžní prostředky s vidinou budoucího zisku je mnoho. Může se jednat o nákup cenných papírů (dluhopisy, akcie ad.), investici do zlata nebo jiných komodit i nemovitostí, podílové fondy nebo investiční certifikáty a jiné. Takto získané finance by firma mohla použít především pro rozšíření výroby či nákup potřebných strojů. Ovšem vzhledem k tomu, že firma XY nedisponuje množstvím nadbytečných finančních prostředků, naopak vykazuje spíše nedostatek likvidních prostředků, není tato možnost investic firmě v současnosti příliš dostupná ani atraktivní.

3.7 Shrnutí kapitoly

Firma má více možností, jak získat finanční prostředky jiným způsobem než vlastním prodejem výrobků a služeb. Firmě lze jediné doporučit, aby takových zdrojů využívala v hojné míře. Pro úspěšnost každého podnikání je základem vícezdrojové financování tak, aby firma diverzifikovala podnikatelská rizika co možná nejvíce. S ohledem na kritické hodnoty ukazatelů likvidity je hrozba platební neschopnosti firmy aktuální. Firma by měla hodnoty těchto i ostatních finančních ukazatelů v budoucnu nejen sledovat, ale především se aktivně zaměřit na jejich zlepšení a dlouhodobou stabilitu.

Kromě získání zmiňovaných externích zdrojů financí lze firmě také doporučit kvalitní zpracování finančního plánu do dalších let podnikání, který vychází z celopodnikové strategie a který zahrnuje i finanční obnos a rozpočet pro marketingové aktivity. Finanční plánování je nezbytnou součástí finančního řízení firmy, respektuje minulý i budoucí vývoj firmy, stanovuje finanční cíle podniku v dlouhodobém horizontu, poskytuje podklady pro investiční rozhodnutí, optimalizuje kapitálovou strukturu podniku a zahrnuje v sobě i případná rizika. Finanční plán by firmě mohl výrazně napomoci v efektivním využívání a řízení finančních zdrojů i majetku.

4 Vlastní návrhy

Poslední kapitola navrhne konkrétní kroky či postupy ke zlepšení celkové situace firmy XY a vytvoření účinné marketingové strategie vycházející z předešlých analýz prostředí podniku. Kapitola bude zaměřena nejprve na doporučení v oblasti celkového fungování firmy a podnětům k jejímu strategickému řízení, poté bude pozornost věnována oblasti marketingu firmy.

4.1 Strategické řízení firmy

Pro maximální úspěšnost podnikání i výkonnost a výnosnost firmy lze doporučit v první řadě sestavení strategického plánu vycházejícího z pojmenování vize a poslání firmy a vytyčených strategických cílů. Malé a střední podniky oproti velkým firmám strategický plán nezpracovávají vždy, má se ale za to, že i pro malou nebo střední firmu může mít strategický plán velký přínos.

Zatím se firma XY rozvíjí spíše nahodile, byť určitou vizi a cíle sleduje. Intenzivně pracuje na vývoji a výrobě nových produktů, které se po dokončení výrobního procesu snaží prodat, a současně poskytuje služby, které jí zajišťují část tržeb, stejně jako zviditelňují její činnost. Hlavní přínos strategického plánu pro firmu spočívá především v zarámování její činnosti. Plán poslouží při rozhodovacích procesech v tom, že stanovuje priority firmy a rozlišuje klíčové otázky či problémy podnikání od těch méně důležitých. Firma díky strategickému plánu bude schopna efektivněji reagovat na změny ve svém okolí (kroky konkurence a jiné faktory), optimalizuje využití všech dostupných zdrojů a lépe odhadne budoucí vývoj. Strategický plán může hrát důležitou roli i v případě, že se podnikání nebude dobře rozvíjet a zůstane ztrátové. V takové situaci bude mít firma k dispozici podrobný přehled, podle něhož některé činnosti ukončí a zaměří se jen na ty nejméně nákladné, ale současně ziskové, dále bude moci přehodnotit strukturu aktiv a pasiv, přeformulovat podnikové a finanční cíle apod.

4.2 Marketingový plán

Firma XY by rovněž měla sestavit marketingový plán, který marketingovým aktivitám firmy dá jasný koncept a směr. Díky plánování jsou dílčí marketingová sdělení a aktivity konzistentní a kompaktní a firma má jasně vytyčené marketingové cíle, o jejichž dosažení usiluje. Plán tedy slouží i pro udržení vývoje firmy ve stanovených mezích tak, aby firma neinvestovala své finance či úsilí zbytečně do příliš širokého množství aktivit, které ale nepřinášejí očekávaný výsledek. Plán také dává zákazníkovi ucelený obrázek o firmě i jejích produktech a napomáhá tomu, aby se firemní aktivity nestaly pouze součástí marketingového šumu, který zákazníka obklopuje, ale aby naplnily svůj stanovený účel.

S výše popsaným souvisí také doporučení vyčlenit ve finančním plánu firmy určitý obnos na marketingové aktivity pro každý rok podnikání. Firma by do marketingu měla investovat úplně stejně, jako investuje do jiných firemních procesů, protože právě díky marketingu může firma původně investovanou částku získat několikanásobně zpět v tržbách z prodeje.

Stejně tak lze doporučit, aby firma do marketingu zapojila všechny zaměstnance i brigádníky tak, aby rozuměli smyslu marketingových aktivit a ztotožnili se se záměry firmy v této oblasti. To je klíčové především z toho důvodu, že firma pořádá mnoho akcí pro veřejnost, kdy se lidé firmy osobně setkávají a komunikují s potenciálními nebo stávajícími zákazníky firmy. Je velmi důležité, aby lidé ve firmě vhodně a správně komunikovali při každém dílčím kontaktu se zákazníky.

V souvislosti se zaměřením firmy na zákazníka je dobré zmínit dvě základní skupiny, o které firma bude usilovat především: první skupinou jsou noví zákazníci, které chce firma motivovat a získat ke koupi produktů nebo služeb. Druhou skupinu tvoří stávající zákazníci firmy, kteří s ní již mají určitou zkušenost. Na tomto místě je třeba zdůraznit to, že současní zákazníci mají pro firmu významnou hodnotu a právě na budování vztahu s nimi, tedy jejich udržení a věrnost, by se firma měla zaměřit. Získávání nových zákazníků je také důležité, zároveň jde o značně rizikovější a náročnější proces. Firma by měla vybudovat platformu stálých zákazníků, kteří jí trvale budou přinášet určité procento tržeb tak, aby bylo možné předpokládat jistý přísun peněžních prostředků z prodeje.

4.3 Růstové strategie

V podkapitole budou pomocí přístupu Ansoffovy matice naznačeny možné varianty růstových strategií firmy XY. Firma podle zpracované situační analýzy vyvíjí stále nové produkty a současně se orientuje převážně na stávající trh, volí tedy strategii rozvoje výrobu.

4.3.1 Tržní penetrace

Aby firma XY hlouběji pronikala na současný trh pomocí stávajících produktů, potřebuje pracovat na zviditelnění své činnosti a na posílení marketingu. Pro zlepšení povědomí o firmě může firma zvolit cestu oslovování jednotlivých zákaznických segmentů s nabídkou produktů a služeb, kdy naváže kontakt s neziskovými organizacemi zaměřujícími se na děti a mládež i rodiny (volnočasové kluby, rodinná centra, muzea dřevěných her, poskytovatele sociálních služeb pro děti a mládež), se školami (školní kluby, harmonizační pobyty), a dalšími zákaznickými skupinami. Návrhy na změny marketingového mixu firmy jsou uvedeny v podkapitole 4.4.

Pokud tento strategický směr nebude pro firmu úspěšný a nedojde k růstu podílu na trhu a tržeb, firma by měla zvolit některé z dalších růstových strategií.

4.3.2 Rozvoj trhu

Pokud jsou stávající trhy již nasyceny, firma by se měla orientovat na proniknutí na nové trhy. V rámci České republiky by firma mohla prezentovat své produkty postupně ve všech krajích republiky s využitím mobilní dílny či účasti na veřejných akcích v jednotlivých regionech. Tímto způsobem by zviditelnila svou činnost a mohla by tak získat nové zákazníky z různých krajů ČR.

Stejně tak se firma může větší měrou zaměřit na zahraniční trhy, ať už více a systematicky využít stávající kontakty v Polsku, či uvést své výrobky v jiných evropských zemích (kde může využít i původ jednotlivých her, např. ve Francii, v Holandsku, ve Švédsku aj.). Varianta oslovení zahraničních trhů se jeví jako velmi nákladná a riziková, uvedení firmy na zahraniční trhy by bylo spojeno s vytvořením nových materiálů v cizím jazyce a dalších podobných úpravách. Zároveň je výhodou firmy to, že její zaměstnanci ovládají znalost anglického a francouzského jazyka, což by bylo nepochybně přínosem při akcích na veřejnosti.

4.3.3 Rozvoj produktu

Firma si již při svém založení stanovila jako svůj podnikatelský směr vývoj a výrobu nových produktů na základě originálních, zajímavých nápadů. Zároveň inovuje i některé stávající výrobky, např. vytváří obměny dřevěných her pro více hráčů, v menších velikostech apod. Tento typ růstové strategie tedy nadále určuje budoucí strategický směr firmy XY.

4.3.4 Diverzifikace

Poslední strategií dle Ansoffa je diverzifikace, tedy kombinace dvou předchozích strategií, kdy firma uvádí nové výrobky na zcela nové, pro ni neznámé trhy. Tuto strategii lze firmě XY doporučit pouze za předpokladu kvalitního zpracování analýzy trhu i strategického plánu uvedení nového výrobku tak, aby maximálně snížila podnikatelské riziko při vstupu na daný trh.

4.4 Marketingový mix

V následujících podkapitolách budou doporučena konkrétní opatření či návrhy na změny jednotlivých částí marketingového mixu, tedy pro oblast produktového portfolia, tvorbu ceny, distribučního řetězce a komunikace se zákazníky a dalšími zájmovými skupinami.

4.4.1 Produkt

Co se týče změn produktů a služeb firmy, v první řadě lze doporučit zavedení určitého systému do výroby, a to v tom smyslu, aby firma pouze nevyráběla nový výrobek – i kdyby byl produkt postaven na dobrém a zajímavém nápadu – ale nejprve analyzovala, zda o produkt zákazníci projeví zájem a zda se dá očekávat, že produkt bude mít po uvedení na trh úspěch. Ideální případ je vyrábět takový produkt, po kterém je na trhu nenaplněná poptávka. Naopak v případě, že firma uvádí na trh výrobek jedinečný svým použitím či vlastnostmi, je třeba poptávku tvořit a podporovat.

Firma by také měla přikročit k systematickému zpracovávání a vedení informací o jednotlivých produktech tak, aby měla vždy k dispozici důležité údaje, jako např. prodané množství produktů, procentuální podíl produktů na tržbách, informace o reklamách, časová a materiálová náročnost výrobního procesu produktu, fáze životního cyklu, ve kterém se produkt nachází apod.

Podstatnou úlohu také může hrát případné rozšíření výrobního portfolia o levnější výrobní řady tak, aby byly produkty firmy dostupné i pro zákazníky citlivější na cenu produktu. Zároveň tímto krokem posílí svou konkurenceschopnost, její pozice na trhu se stabilizuje a firma bude lépe připravena na případný vstup takové konkurence na trh, která nabízí podobné produkty levněji.

Podle aktuálních možností lze také doporučit to, aby firma XY nadále vycházela svým zákazníkům maximálně vstříc v oblasti vývoje a výroby produktů přímo na míru zákazníkům dle konkrétní zakázky.

4.4.2 Cena

V souvislosti s cenami produktů a služeb firmy lze doporučit sledování faktorů, které ovlivňují cenu dřeva. Firma by tak byla lépe připravena na jednu z hrozeb, která může velmi jednoduše nastat, a tou je růst ceny dřeva. Některé z vlivů, které by firma měla pozorovat, jsou na příklad tyto:

- poptávka po surovině (růst poptávky vede k tlaku na zvyšování ceny dřeva);
- změny v zásobách surového dříví v lesích ČR;
- meteorologické podmínky (mírné zimy umožňují větší objem těžby dřeva);
- přírodní pohromy, změny klimatických podmínek, lesní škůdci ad.

Díky včasnému rozpoznání blížící se změny v ceně dřeva bude firma schopna zajistit si v případě potřeby zásobu základní suroviny ještě před jejím zdražením a nebude muset přizpůsobovat a zvyšovat cenu své produkce, čímž by riskovala ztrátu svých zákazníků.

Firma dále může uplatňovat metody slevové politiky, pomocí kterých vyvolává tlak na zákazníka. Kromě množstevních slev, díky kterým je zákazník ochoten nakoupit větší množství produktů, než původně plánoval, může firma přistoupit k odměnění prvního nákupu slevou na další nákup, čímž přispěje k opakování nákupu a tedy k udržení zákazníka.

4.4.3 Distribuce

V oblasti distribuce lze firmě XY navrhnout možnost vedení vlastního kamenného obchodu dřevěných produktů firmy. Doposud firma pouze provozuje e-shop, přes který jsou produkty firmy dostupné jejím zákazníkům. Zároveň firma umožňuje nákup produktů přímo ve výrobní dílně, kde probíhají akce pro veřejnost či kreativní kluby.

Je zřejmé, že e-shop skýtá mnoho výhod oproti kamenné prodejně, současně ale má i řadu nevýhod. Mezi výhody bezpochyby patří široká dostupnost neomezená jednak místně a jednak i časově (e-shop je zákazníkovi k dispozici prakticky neustále). Nakupování přes e-shop také znamená významnou úsporu času jak pro firmu, tak pro spotřebitele. Provoz e-shopu je méně nákladný oproti vedení prodejny, z čehož ale vyplývá i očekávání zákazníků, že ceny produktů v e-shopu budou nižší než ceny přímo v prodejně. Nespornou výhodou e-shopu je také získání elektronického kontaktu na zákazníka, což umožňuje navázání komunikace se zákazníkem i po samotném nákupu produktu.

Značnou nevýhodou e-shopu je jistá ztráta osobního kontaktu se zákazníkem, kdy zaměstnanec firmy prodávající v obchodě může výrazně přispět k nákupnímu chování zákazníka (přesvědčit ho o kvalitách produktu, vysvětlit a zodpovědět jeho případné dotazy, nadchnout ho pro vlastnosti a funkce produktu apod.). Limitem e-shopu je také nemožnost zboží vidět osobně a přímo si ho vyzkoušet.

Z výše popsaného je patrné, že kamenný obchod má svá pozitiva i negativa stejně jako provoz e-shopu. V současnosti se doporučuje umožnit zákazníkům nákup přes e-shop zároveň v kombinaci s vedením kamenného obchodu, kde si zákazník může zboží prohlédnout, získat od prodávajícího zaměstnance dodatečné informace, nebo si zboží objednané v e-shopu vyzvednout přímo v prodejně.

Firma XY vzhledem k výrazné orientaci na vztah se zákazníky jistě o zřízení prodejny může do budoucna s rozšiřováním podnikání uvažovat. Na druhou stranu přímý kontakt se zákazníkem, který e-shop příliš neposkytuje, nahrazují firmě akce na veřejnosti, kde se se svými zákazníky setkává a komunikuje. Pro současnou výchozí situaci firmy XY se jeví jako ideální zachovat pouze provoz e-shopu a o zřízení vlastního kamenného obchodu uvažovat v budoucích letech.

Co se týče distribuční cesty produktů a služeb, současná podoba přímé odbytové cesty (tzn. B2C marketing) je vyhovující, není třeba provádět změny

4.4.4 Komunikace

Komunikační mix je významnou součástí marketingového mixu firmy. Firma XY využívá více nástrojů komunikačního mixu, a to takové, na které finančně dosáhne. I přes toto finanční omezení ale dostupné nástroje nevyužívá plně, proto bude v této podkapitole věnována pozornost návrhům a doporučením firmě pro změny postupů a užití nástrojů komunikačního mixu.

První návrh souvisí s fázemi životního cyklu jednotlivých produktů, které by firma měla sledovat. V etapě zavádění nového výrobku na trh by se firma měla zaměřit na zviditelnění produktu, vyzdvihnutí jeho vlastností a odlišení výrobku od konkurenčních produktů. Stejně tak je důležité neopomenout produkty, které již mají první fázi životního cyklu za sebou. I tyto výrobky potřebují být dostatečně komunikovány a připomínány zákazníkům. Doporučením pro firmu tedy je sledovat jednotlivé produkty (či skupiny produktů) právě podle životního cyklu, a to jednak z důvodu odlišných způsobů a nástrojů marketingové komunikace, jednak i pro včasné určení počínající fáze úpadku produktů tak, aby firma vhodným způsobem reagovala i v jiných oblastech marketingového mixu (modifikace či inovace produktu pro prodloužení životního cyklu, úprava ceny apod.).

Co se týče dřevěných her, z jejichž prodeje firmě plyne největší podíl tržeb, lze firmě doporučit soustředit se na vhodnou a účinnou komunikaci vůči zákazníkům a to z toho důvodu, že se jedná o produkty ne příliš známé, některé z nich v ČR jedinečné. Firma musí pro tyto produkty sama aktivně a iniciativně vytvářet poptávku ze strany zákazníků a správně tyto produkty komunikovat.

Protože se nejedná o zboží každodenní spotřeby, které zákazník nakupuje impulzivně nebo bezmyšlenkovitě, ale jde o zboží zvláštní, o jejichž nákupu se zákazník rozhoduje delší dobu, nákup plánuje a srovnává různé nabídky a možnosti, je důležité, aby se firma XY soustředila na dostatek dostupných informací o produktech (při prodeji z e-shopu) spolu s vyvoláním pozitivní zkušenosti s firmou a jejími produkty (při prodeji v rámci akce na veřejnosti).

Pro úspěšnou komunikaci a propagaci firmy a produktů je důležité, aby firma maximálně zúročila své silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu oproti jejím soupeřům na trhu. Firma sama se podílí na vytváření hodnoty, kterou zákazník přisuzuje jejím výrobkům. Jako zásadní lze považovat odlišení výrobků firmy od konkurenčních vzhledem k jejich kvalitě. Doporučením pro firmu XY tedy je zachovat zvolenou strategii zaměřenou převážně na jakost produktů a nadále klást důraz na kvalitní materiál použitý při výrobě, ruční práci i charakter firmy (malý podnik, ryze česká firma). Firma musí prostřednictvím cílených marketingových sdělení přesvědčit zákazníky o tom, že kvalita výrobku je dostatečným důvodem, proč zaplatit vyšší cenu a proč nakoupit právě u firmy XY.

Další zásadní vlastností produktů firmy je jejich jedinečnost. Firma se v komunikaci může zaměřit na původ a historii dřevěných her. Zdůraznit lze také základní atributy jednotlivých produktů tak, aby si zákazník tyto znaky s výrobkem propojil (např. vytvoření asociace: Dřevěné hry firmy XY jsou spojeny se zajímavým trávením volného času s přáteli nebo rodinou, netradiční, aktivní zábava apod.).

Firma také může svou komunikaci vůči zákazníkům nebo dalším zájmovým skupinám soustředit na filosofii a vizi firmy, to, proč vlastně byla založena (např. propojení generací, hravost a aktivita, design a krása ad.) spolu s propojením činnosti firmy se zakládajícím neziskovým spolkem, který v Praze funguje již od roku 2001.

Firma bude usilovat především o udržení stávajících zákazníků (a zajištění jejich loajality) a dále o získávání nových zákazníků. V komunikaci s těmito dvěma skupinami zákazníků lze navrhnout následující doporučení.

Loajalita současných zákazníků

Ve vztahu ke stávajícím zákazníkům je důležité při každém kontaktu firmy se zákazníkem dbát na to, jaký způsobem je se zákazníkem jednáno. Marketing není jen o reklamě a dalších nástrojích marketingové komunikace, každé setkání zákazníka s firmou hraje zásadní roli, protože se podílí na celkovém obrazu a zkušenosti zákazníka s podnikem. Pro

úspěšné budování vztahu se zákazníky je tedy nutné, aby firma řídila všechna místa a situace, kdy dochází k interakci se zákazníkem, ať už jde o webové stránky, které si zákazník prohlíží, či při mobilní dílně, jíž se zákazník účastní, nebo v rámci kreativních klubů, které probíhají přímo ve výrobní dílně firmy. Tato cílená orientace na vztah se zákazníkem napomáhá vytvářet komplexní a konzistentní obraz, který zákazník o firmě získá. Samozřejmostí při komunikaci se zákazníkem je vlídnost a ochota, zákazník také oceňuje osobní přístup a individuální péči.

Akce, které firma XY pořádá nebo se jich účastní, výrazně přispívají k budování věrnosti zákazníků i k opakovanému nákupu. To, že se zákazník může s produkty a zaměstnanci firmy potkat v běžném životě v obchodním centru, v parku či na jiných veřejných prostranstvích je jednoznačně pozitivní. Značka firmy se upevňuje v povědomí zákazníka, zákazník si vybaví své minulé zkušenosti s firmou nebo produkty, zároveň má možnost okamžitě se dozvědět o nových produktech i si je vyzkoušet (event marketing). Zde má firma velký prostor pro zlepšení ve zviditelnění těchto událostí, při kterých se s ní mohou její zákazníci potkat. O některých proběhlých akcích firma informuje na svém profilu sociální sítě Facebook, ovšem o chystaných akcích se zákazník dozví pouze na jedné stránce webu firmy, a to jen velmi stručně. Pro zlepšení dostupnosti a propagace těchto informací o plánovaných událostech, na kterých se firma podílí, mohou dobře posloužit sociální sítě, vedení firemního blogu, newslettery a informační e-maily či SMS zprávy, video-pozvánky apod. Firma se může zaměřit nejen na možnost vyzkoušet si výrobky firmy, ale také na to, že zaměstnanci zde předávají řemeslnou dovednost a znalost svým zákazníkům, kteří si pod jejich vedením mohou vyrobit vlastní dřevěný výrobek. Zároveň je vhodné zdůraznit přínos každého zákazníka v tom smyslu, že zákazník je ten, kdo se podílí na dané akci a kdo tuto událost spolu s firmou vytváří.

Činnost firmy bude také výrazněji zviditelněna informováním o právě probíhajících akcích, např. právě na sociálních sítích. Zveřejnění několika fotografií nebo krátká zpráva o tom, kde je aktuálně možné firmu potkat přímo v akci, je snadný a zároveň účinný nástroj.

Jednoduchým doporučením pro firmu také je informovat o proběhlých akcích, ať už formou příspěvku na sociální síti spolu s fotografiemi či referencemi zákazníků, nebo prostřednictvím tiskových zpráv.

Nepostradatelným uzavřením každé akce pro veřejnost by se měla stát evaluace proběhlé akce, zhodnocení průběhu a přínosu a pojmenování pozitiv i negativ, která napomohou firmě při realizaci následných akcí.

Další možností posilování vztahu se zákazníky a budování jejich věrnosti je poznání jejich spokojenosti či nespokojenosti tak, aby se firma mohla přizpůsobovat jejich potřebám. K tomu může posloužit webový formulář pro získání zpětné vazby nebo průzkum formou ankety při veřejných akcích nebo kreativních klubech.

Získání nových zákazníků

Pro úspěšné získávání nových zákazníků je vhodné cíleně oslovit dílčí zákaznické segmenty. Firma může připravit speciální nabídku svých služeb pro jednotlivé skupiny, např. pro školy, neziskové organizace, firmy a další. Způsoby oslovení těchto segmentů se mohou prolínat, zároveň se ale firma může ke každé skupině dostat jinou cestou (firma může např. školám nabídnout své hry pro harmonizační pobyty žáků a studentů, naopak neziskovým organizacím mohou být produkty firmy přiblíženy na veletrzích, výstavách, konferencích, formou soutěží apod.).

Dalším nástrojem pro cílené oslovení zákazníků, který je zároveň pro firmu XY snadno dostupný, jsou sociální média. Firma nyní prezentuje svou činnost na sociálních sítích Facebook a YouTube, potenciál sítí ale není zcela využit. Např. sociální síť Facebook umožňuje velmi úzce profilovat každé sdělení a směřovat jej přesně takovým uživatelům sítě, které si firma zvolí (dle věku, geografické lokace, zálib ad.). Firma také může bezplatně propagovat vlastní produkty a služby na stránkách jiných firem, uskupení, klubů,

škol, událostí. Zároveň zde může zjišťovat poptávku po svých produktech, testovat zájem o daný výrobek a získávat tak cennou zpětnou vazbu.

Další možností způsobu komunikace, která se firmě naskýtá, je spolupráce s velkými a známějšími firmami organizujícími akce pro veřejnost, jíž by se firma XY mohla účastnit. Firma, která je hlavním organizátorem akce, bude zajišťovat propagaci akce, což významně sníží náklady firmy XY na komunikaci a reklamu dané akce. Navíc je pravděpodobné, že akce většího rozsahu pořádané firmou, jejíž produkty i aktivity jsou veřejnosti poměrně známé, se účastní zákazníci ve větším počtu a s očekáváním určité kvality akce. Výhodou pro firmu XY je kromě převedení velké části propagace na větší firmu především to, že potenciální zákazníci se na akci setkají právě s firmou XY a seznámí se tak s její činností osobně.

V neposlední řadě bude zmíněna možnost využití tzv. technik⁶⁵ SEO (Search Engine Optimization, optimalizace pro vyhledávače) nebo SEM (Search Engine Marketing) pro zefektivnění internetového marketingu firmy XY, což je klíčové pro maximální dostupnost a zviditelnění informací o firmě a jejích produktech v souvislosti s přesyceností internetu. Tyto techniky tedy mohou hrát důležitou roli v získávání nových zákazníků.

Techniky SEO se zaměřují především na zkvalitnění obsahu webových stránek firmy a na zvýšení množství zpětných odkazů na firemní web, díky čemuž se potenciální zákazník při vyhledávání informací dostane na stránky firmy XY s větší pravděpodobností než na stránky konkurenčních firem. Náklady na zavedení technik SEO jsou vyšší, ovšem pouze jednorázové. Výsledky optimalizace pomocí SEO se projeví až v dlouhodobém časovém horizontu.

Techniky SEM využívají pro zvýšení viditelnosti webových stránek placené reklamní systémy, jde např. o placené reklamy vyhledávače Google, placená registrace firmy

⁶⁵ SeoRádce: otázky a odpovědi ohledně SEO

v různých katalozích firem (www.firmy.cz, www.topkontakt.cz ad.), reklamní bannery s přednostní pozicí při srovnávání produktů (www.hyperzbozi.cz aj.) a mnoho dalších. Techniky SEM pro firmu znamenají stálou investici peněžních prostředků, navíc jejich výsledná efektivita oslovení zákazníků bude nižší, protože jsou spojeny pouze s konkrétními webovými portály. Zároveň ale techniky SEM fungují okamžitě po jejich aktivaci a výsledek v podobě nových zákazníků se může dostavit velmi brzy.

Oba druhy technik internetového marketingu lze samozřejmě kombinovat. V prvopočátcích podnikání se doporučuje využívat spíše techniky SEM, které navíc ve spojení s měřicími systémy (jako je např. Google Analytics) mohou firmě poskytovat množství analytických informací o firemních webových stránkách a jejich zákaznících. Pro firmu XY bude využití těchto technik představovat určitou finanční investici, stejně jako investici času a úsilí, přesto mohou firmě přinést významné výsledky v počátečním rozvoji její činnosti.

Závěr kapitoly bude věnován dalšímu nástroji snadno dostupnému pro firmu XY, a to je tzv. QR kód (kód s rychlou odezvou). Jedná se o 2D čárový kód, který je schopný nést větší množství informací, zároveň je ale lehce i rychle čitelný pro majitele chytrých telefonů s pokročilým operačním systémem, které jsou dnes hojně rozšířeny. Využití QR kódů je velmi různorodé, byť určitou nevýhodu představuje fakt, že jsou atraktivní pouze pro dílčí skupinu spotřebitelů, zatímco jiní tyto kódy spíše přehlížejí, a to i z toho důvodu, že mnoho podniků QR kód nadužívá pro vyvolání dojmu určité pokrokovosti, aniž by možnosti tohoto nástroje plně a vhodně využívaly.

QR kódy mohou nést různé formy sdělení, především ale musí mít pro zákazníka určitou přidanou hodnotu. Při využívání QR kódů se doporučuje doplnit kód jako takový jednoduchým, stručným textem, který motivuje zákazníka k načtení kódu a zároveň jej dopředu informuje o sdělení, které kód nese. Výhodou tohoto nástroje jsou nízké náklady firmy i to, že mobilní aplikace nutná pro načtení kódu je pro mobilní uživatele zdarma.

Firma XY by je mohla použít např. pro načtení kontaktů na firmu (předvyplněná vizitka firmy, kterou si zákazník může uložit do svého telefonu), dále jako přímý odkaz na stránku firmy na sociální síti Facebook, doplňující informace o produktech firmy (ve formě textu nebo videa), události firmy (informace o chystané akci je možné rovnou uložit do kalendáře uživatele) či pro QR platbu často využívanou při úhradě faktur. Firmě XY lze doporučit využít v první řadě propojení se sociální sítí Facebook, ovšem za předpokladu, že bude firma svou stránku na Facebooku aktivně využívat a aktualizovat, čímž bude pro zákazníka zajímavé se k této stránce připojit.

Firma může QR kódy umisťovat ať už do informačních letáků, které přikládá k prodaným výrobkům, na tiskové materiály, které distribuuje potenciálním zákazníkům při akcích na veřejnosti, na zadní stranu vizitek apod.

Závěr

Kvalitně vytvořená a vhodně implementovaná marketingová strategie je důležitá nejen pro velké firmy, ale i pro střední, malé či teprve začínající podniky. Přestože malé podniky a mikropodniky věnují marketingu obvykle menší pozornost, i firmy této kategorie by měly mít ucelenou marketingovou strategii. Ta vychází ze situační analýzy tržní pozice podniku, dále stanovuje cíle, kterých chce firma v budoucnu dosáhnout, a definuje způsoby, které k naplnění cílů použije, stejně jako časový a finanční plán. Marketingová strategie je zpracovávána na základě podnikové strategie, kterou vhodně doplňuje a se kterou je v souladu.

Cílem diplomové práce bylo zpracovat situační analýzu pro firmu XY, popsat marketingové nástroje, které aktuálně používá, a následně navrhnout doporučení na opatření nebo změny pro zlepšení celkové pozice firmy. V rámci tohoto cíle bylo také zamýšleno vypracovat příležitosti získání peněžních prostředků, které jsou pro vybraný podnik dostupné a které může uplatnit právě v oblasti marketingu a marketingových aktivit. Zvolených cílů bylo dosaženo, a to především díky spolupráci s jednateli a zaměstnanci firmy XY, kteří ochotně poskytli veškeré potřebné materiály, dokumenty nebo údaje o firmě, na jejichž základě mohla být situační analýza dokončena a byl tak utvořen komplexní obraz o postavení firmy. Na základě analýzy potom byly zpracovány ostatní kapitoly.

Hlavním přínosem práce je v první řadě provedená analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy XY, která hodnotí její aktuální pozici na trhu pomocí řady dílčích analýz. Situační analýza byla shrnuta do SWOT analýzy poskytující množství základních informací o prostředí firmy. Firma se tak může o výstupy situační analýzy opřít při zpracování vlastního marketingového plánu, ve kterém by měla maximálně využít svých silných stránek i příležitostí na daném trhu. Pozornost firmy by se zároveň měla soustředit na odstranění slabých stránek a zavedení opatření pro snížení hrozeb v rámci jejího vnějšího okolí.

Další přínos práce spočívá ve zpracování výčtu dostupných zdrojů financí, které firma XY může získat pro rozšíření marketingových aktivit či využívaných marketingových nástrojů. Finanční situace firmy XY není příznivá. Za tři roky podnikání je doposud ve ztrátě, přestože se její kapitálová struktura i míra zadluženosti výrazně zlepšila. V této souvislosti lze úsilí firmy o získání dodatečných finančních zdrojů (mimo tržby z prodeje produktů a poskytovaných služeb) hodnotit jedinečně pozitivně. Ovšem vzhledem ke kritickým hodnotám ukazatelů likvidity by firma měla k určitým opatřením v oblasti financování podniku přistoupit co nejdříve.

V poslední části práce byla navržena řada pozměňovacích postupů či doporučení, která firma může po vlastním zvážení implementovat a zefektivnit tak jednak celopodnikové procesy a jednak současné využití marketingu. Protože firma XY nemá podnikovou ani marketingovou strategii, podle které by se rozvíjela, byly v poslední části diplomové práce navrženy především úpravy marketingového mixu. Návrhy se nezabývají marketingovými cíli ani strategií z důvodu jejich absence v současném chodu firmy. Popsané návrhy mohou napomoci k rozšíření povědomí o firmě a její činnosti a ve vybudování širší zákaznické základny. Pozornost byla věnována především nástrojům marketingové komunikace pro získání nových zákazníků a pro udržení stávající zákaznické platformy. V konečném důsledku tak jednotlivé kroky povedou k růstu tržeb a tím zároveň k posílení tržního postavení firmy XY a finančnímu zdraví a stabilitě.

Závěrem lze konstatovat, že firma XY má na trhu značný potenciál. Vyrábí kvalitní, zajímavé produkty, které jejím zákazníkům přinášejí přidanou hodnotu v podobě jisté exkluzivity a atraktivity. Firma také usilovně pracuje na rozšiřování výrobního portfolia, stejně tak se soustředí na pořádání eventů za účelem upoutání pozornosti nových zákazníků. Firma je teprve v počátcích podnikání a s tím souvisí i omezení či limity, které ji v dalším růstu mohou brzdit (finanční situace, absence podnikových nebo marketingových cílů, ne zcela využití nástroje pro propagaci firmy ad.). Tato diplomová práce má napomoci dalšímu rozvoji firmy a zvýšení konkurenceschopnosti, čehož lze dosáhnout právě vypracováním účinné marketingové strategie.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

FERRELL, O.C. a Michael David HARTLINE. *Marketing strategy: text and cases*. 6th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, 2014, 587 p. ISBN 12-850-7304-5.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOOLEY, Graham, Nigel PIERCY a Brigitte NICOULAUD. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, xviii, 614 s. ISBN 978-0-273-70697-7.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 9788024742083

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-726-1128-3.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 9788024731551.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., [2] složené l. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7431-071-3.

TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xviii, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8

TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

AMSP ČR: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: www.amspace.cz

Bankovní podnikatelské úvěry. *Www.efinancnik.cz* [online]. 14. 3. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.efinancnik.cz/bankovni-podnikatelske-uvery/>

Česká republika. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. In: www.mpo.cz. 12. 12. 2012. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>

Česká republika. Zákon č. 47/2002 Sb.: Zákon o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sb.* 11. 1. 2002, 20. Dostupné z: portal.gov.cz/zakon/47/2002

Česká republika. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In: *Sb.* 2. 10. 1991, 87. Dostupné z: portal.gov.cz/zakon/455/1991

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013*. 5. 11. 2014. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154179.html>

ONDRÁČKOVÁ, Kamila a Dalibor ČERNÝ. Crowdfunding: Alternativní způsob financování podnikatelů. *Www.FinExpert.cz* [online]. 20. 2. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/crowdfunding-alternativni-zpusob-financovani-podnikatelu>

ONDŘÁČKOVÁ, Kamila a Dalibor ČERNÝ. Crowdfunding: Investiční modely. *Www.FinExpert.cz* [online]. 23. 2. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/crowdfunding-investicni-modely>

OP PIK: Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: www.opik.cz

OP Praha: Operační program Praha - pól růstu ČR [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: www.oppraha.cz

PULLIZI, Joe. The 7 Business Goals of Content Marketing: Inbound Marketing Isn't Enough. In: *Content Marketing Institute* [online]. 11.11.2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://contentmarketinginstitute.com/2011/11/content-marketing-inbound-marketing/>

SeoRádce: otázky a odpovědi ohledně SEO [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.seoradce.cz/>

USV annals of economics and public administration. In: *USV annals of economics and public administration* [online]. Suceava: Editura Universității Ștefan cel Mare din Suceava, 2012- [cit. 2015-03-20]. ISSN 22853332. Dostupné z: [http://www.seap.usv.ro/annals/arhiva/USVAEPA_VOL.12,ISSUE_1\(15\),2012_fulltext.pdf](http://www.seap.usv.ro/annals/arhiva/USVAEPA_VOL.12,ISSUE_1(15),2012_fulltext.pdf)

Seznam příloh

Příloha A	Produkty firmy XY	96
Příloha B	Fotografie z výroby produktů.....	100

Příloha A Produkty firmy XY

Vybrané produkty kategorie dřevěných her:



Vybrané produkty kategorie stavebnice:



Vybraný produkt kategorie edukativní pomůcky:



Vybrané produkty kategorie dekorace:



Vybrané produkty kategorie příslušenství:



Vybraný produkt kategorie ostatní:



Příloha B Fotografie z výroby produktů

